

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: GESTÃO/MBA

DINÂMICAS DE CRISE EMPRESARIAL

VICTOR MANUEL DE OLIVEIRA LOPES PEREIRA

ORIENTAÇÃO: Licenciado Victor Corado Simões

JÚRI: Presidente: Doutor Fernando Lopes Ribeiro Mendes

Vogais: Doutor Carlos José Cabral Cardoso

Licenciado Vítor Duarte Corado Simões

Setembro 2004

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	5
PREFÁCIO.....	6
INTRODUÇÃO.....	8
CAPÍTULO 1 - OS CONCEITOS ESSENCIAIS.....	14
1.1- CRISE E DECLÍNIO	14
1.1.1 <i>A via incerta do declínio empresarial</i>	15
1.1.2 <i>A Crise : Turbulência e Agravamento</i>	17
1.2 - O FRACASSO COMO PARTE DE UM PROCESSO.....	22
1.3 - CRISE E DINÂMICAS DE CRISE.....	24
CAPÍTULO 2 - CAUSAS DE FRACASSO EMPRESARIAL	27
2.1- AS CAUSAS DE FRACASSO NA LITERATURA	27
2.1.1 <i>John Argenti – Uma Análise Consistente com o seu Tempo</i>	28
2.1.2 <i>Bruno, Leidecker e Harder – Um Quadro Pouco Sistemático</i>	30
2.1.3 <i>Lopez – Causas Internas e Causas Externas</i>	31
2.1.4 <i>Makridakis – A Gestão como Fonte de Causas de Fracasso</i>	33
2.1.6 <i>David Davis - Causas Conjunturais e Causas Estruturais</i>	38
2.2- UMA SÍNTESE DAS CAUSAS DE FRACASSO.....	44
2.2.1 <i>Causas Excepcionais</i>	50
2.2.2 <i>Causas Externas</i>	51
2.2.3 <i>As Disfunções Sectoriais</i>	52
2.2.4 <i>As Disfunções Organizacionais</i>	53
2.2.5 <i>O Perfil da Gestão</i>	59
2.2.6 <i>A Inconsistência Estratégica</i>	60
CAPÍTULO 3 - SINTOMAS E TRAJECTÓRIAS NO FRACASSO EMPRESARIAL	69
3.1 – OS SINTOMAS DE CRISE EMPRESARIAL.....	70
3.2 - AS “TRAJECTÓRIAS DE CRISE” EM ARGENTI	75
CAPÍTULO 4 - AS DINÂMICAS DE CRISE: MODELO DE ANÁLISE	80
CAPÍTULO 5 - OS ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	87
5.1 – ESTUDOS DE CASO E ESTRATÉGIAS DE INVESTIGAÇÃO	87
5.2 - A METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	93
5.2.1 <i>Fontes de Informação Fixa</i>	94
5.2.2 <i>Fontes de Informação Mutável</i>	96
6.1 - O CASO MANUEL PEREIRA ROLDÃO	105
6.1.1- <i>Aspectos Genéricos da Actividade</i>	106
6.1.2- <i>O Sector</i>	108
6.1.3 - <i>A Empresa</i>	113
6.1.4 - <i>Causas e Dinâmicas de Crise</i>	127
6.1.5 – <i>Discussão do Caso MPR</i>	139
6.2- O CASO LISNAVE.....	142
6.2.1 - <i>A Indústria da Reparação Naval</i>	142
6.2.2 - <i>A Empresa</i>	144
6.2.3 - <i>O Declínio</i>	147
6.2.4 - <i>A Primeira Crise</i>	150
6.2.5 - <i>A Segunda Crise e Confirmação do Declínio</i>	152
6.2.6 - <i>A Estratégia de Resolução</i>	153
6.2.7 <i>A Gestnave</i>	157
6.2.8 - <i>A «Nova» Lisnave</i>	162

6.2.9 - Desempenho financeiro	169
6.2.10 - O Futuro da Lisnave	173
6.2.11 - As Dinâmicas de Crise na Lisnave	175
6.2.12 - Dinâmicas de Crise	184
6.2.13 - Discussão do Caso Lisnave	188
6.3- O CASO TAP	189
6.3.1 - A Indústria da Aviação Civil	189
6.3.2 - Antecedentes Próximos	191
6.3.3 - Desregulamentação e Novos Imperativos Operacionais	193
6.3.4 - As Mudanças nas Políticas de Mercado	198
6.3.5 - A Reestruturação em Curso	199
6.3.6 - A Empresa	201
3.7 As Dinâmicas de Crise na TAP	220
6.3.8 - Discussão do Caso TAP	229
6.4 - DISCUSSÃO INTER-CASOS	233
CONCLUSÃO	240
1- RECAPITULAÇÃO DOS OBJECTIVOS	240
2- RECAPITULAÇÃO DO TRABALHO EFECTUADO	241
3 - LIMITAÇÕES E LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA NOVOS ESTUDOS	242
4 - RESULTADOS	243
4.1 - As Causas de Crise são Globais e Interactivas	243
4.2 - A Resolução de uma Crise é Incerta	244
4.3 - Os Processos de Declínio não são Lineares nem Unidireccionais	248
4.4 - A Evolução das Dinâmicas de Crise é Conflitual	250
4.5 - Condições para a Inversão das Dinâmicas de Crise	250
4.6 - A Importância Especial dos Recursos Humanos	251
4.7 - A Importância da Resposta Estratégica Consequente	252
5 - CONCLUSÕES	252
6 - CONTRIBUIÇÕES PARA GESTÃO	254
BIBLIOGRAFIA	256

ÍNDICE DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Reacções à Crise Empresarial	19
Quadro 2 – Características do Fracasso Empresarial	23
Quadro 3 – Causas de Fracasso Empresarial Segundo Argenti	28
Quadro 4 – Causas de Fracasso Empresarial Segundo Bruno, Leidecker e Harder	30
Quadro 5 – Causas de Fracasso Empresarial Segundo Lopez	32
Quadro 6 – Causas de Fracasso Empresarial Segundo Makridakis	34
Quadro 7 – Os Dez Grandes Erros Segundo Charan e Useem	37
Quadro 8 – Causas de Fracasso Empresarial Segundo Davis	39
Quadro 9 – Síntese de Causas de Fracasso Segundo Bruno e Leidecker	45
Quadro 10 – Tipologia das Causas de Fracasso	49
Quadro 11 – Sobrevivência/Fracasso em Empresas com Planeamento Estratégico	65
Quadro 12 – Sintomas de Crise Segundo Davis	70
Quadro 13 – Efeitos de Crise Segundo Cameron	73
Quadro 14 – Sintomas/Factores de Crise	74
Quadro 15 – Dados de Vendas da MPR	121
Quadro 16 – VAB e Custos por Trabalhador na Cristalaria	125
Quadro 17 – A Evolução das Vendas na Lisnave	149
Quadro 18 – Gestnave – Empresas Associadas	158
Quadro 19 – Análise de Vendas da Lisnave	166
Quadro 20 – Redução de Custos nas Companhias de Aviação	194
Quadro 21 – Alguns Dados sobre a Star Alliance	197

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução de um Processo de Declínio	14
Figura 2 – Condições para a Recuperação de Empresas	57
Figura 3 – O Conceito de Estratégia Segundo Mintzberg	64
Figura 4 – Trajectórias de Crise Segundo Argenti	76
Figura 5 – Dinâmicas de Crise – Modelo de Análise	81
Figura 6 – Componentes de uma Estratégia de Investigação	88
Figura 7 – O Processo Fabril do Vidro	107
Figura 8 – Indústria de Cristalaria – Sistema de Equilíbrios do Padrão Tradicional	109
Figura 9 – Indústria de Cristalaria – Sistema de Amplificação de Desequilíbrios	111
Figura 10 – Dinâmicas de Crise na MPR	129
Figura 11 – A Reparação Naval	143
Figura 12 – O Deve e Haver do Projecto Social da Lisnave	161
Figura 13 – Dinâmicas de Crise na Lisnave	177
Figura 14 – O Negócio da Aviação Comercial de Passageiros	190
Figura 15 – Dinâmicas de Crise na Tap	222

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – MPR - Evolução do Coeficiente Z	122
Gráfico 2 – MPR - Rácios de Rendibilidade	122
Gráfico 3 – MPR- Equilíbrio Financeiro	123
Gráfico 4 – Lisnave – N° de Trabalhadores	163
Gráfico 5 – Lisnave – Idade Média dos Trabalhadores	165
Gráfico 6 – Lisnave - Rácios de Equilíbrio Financeiro	168
Gráfico 7 – Lisnave – Resultados Operacionais	169
Gráfico 8 – Lisnave – Evolução do Coeficiente Z	171
Gráfico 9 – Distribuição Continental de Custos nas Companhias Aéreas	196
Gráfico 10 – Tap – Pessoal no Activo	207
Gráfico 11 – Tap – Equilíbrio Financeiro	209
Gráfico 12 – Tap – Coeficiente Z	212
Gráfico 13 – Tap – Passageiros /Horas de Voo	215
Gráfico 14 – Tap – Resultados Líquidos/ Resultados Operacionais	219



AGRADECIMENTOS

“Dinâmicas de Crise Empresarial” não poderia ter sido escrito sem o apoio de pessoas que também quiseram que ele acontecesse.

Referimos abaixo os seus nomes. Com o agradecimento sincero de cada boa vontade, de cada gesto, de cada acção. O facto de aparecerem em lista, sem outros comentários é propositado: Quisemos evitar hierarquizar os agradecimentos, considerando que seria mais importante para as pessoas que colaboraram sentirem que estão presentes, no lugar exacto que sabem pertencer-lhe. Por isso, a ordem de apresentação é, também, alfabética.

Dr Álvaro Lopes Dias
António Noivo - Jasmim
Dr Carlos Antero - Manuel Pereira Roldão
Carlos Marques - ISEG
Dr Carvalho dos Santos – Lisnave
Etelvina Rosa – Manuel Pereira Roldão
Engº Fernando Pinto - TAP
Filipe Rua – Lisnave
Isabel Moura – ISEG
João Lourenço – Lisnave
Dr Jorge Moctzuma - Vitrocristal
Dr José Duarte - SQAC
Lamberto Coelho - Sitava
Laura Carioca – TAP
Palmira Pargana - Lisnave
Primo de Sousa- Lisnave
Sérgio Moiteiro - Sindicato Vidreiros
Engº Sousa Marques - Gestnave
Prof Dr Vitor Corado Simões – ISEG

PREFÁCIO

Este é um trabalho sobre dinâmicas de crise empresarial que construímos com o objectivo deliberado de, para além do imediato objectivo académico, poder ser útil enquanto ferramenta de gestão. Outros dirão melhor do que nós se o conseguimos mas, em faltando algo, não foi concerteza por falta de trabalho árduo, rigor, empenhamento ... e ambição.

A perspectiva de abordagem do tema é, como não podia deixar de ser uma perspectiva de gestão. Mas se disséssemos apenas isso, muito ficaria por dizer. De facto, esta é uma abordagem de gestão... de raiz sociológica, pois é da sociologia que vem a maior parte das nossas referências.

Como dizíamos em trabalho anterior (Pereira, 2002) pretendemos acima de tudo encontrar pontes, bases de trabalho que justifiquem a sociologia na gestão. Por isso mesmo, sendo este um trabalho na área da gestão, pensamos que demonstra exactamente a possibilidade de uma visão mais alargada, interdisciplinar, da gestão, como forma de, enquadrando-a em mais largos paradigmas, a enriquecer como disciplina.

Isto posto, uma palavra para aqueles a quem cabe avaliar este trabalho. Para dizer que esperamos que o seu valor científico possa estar de acordo com as expectativas mais exigentes. Para isso trabalhámos.

Aos representantes das empresas estudadas, gestores e sindicalistas e trabalhadores, uma nota alertando para que, provavelmente, nenhuma das pessoas que entrevistámos se

reverá completamente na análise final efectuada. É o preço a pagar pelo esforço de rigor, de isenção mas também de análise independente que constituía o nosso objectivo. Esperamos que, mesmo quando discordem de algum aspecto, os intervenientes identifiquem o profundo respeito pelas suas opiniões, por aquilo que puderam dizer, tanto como pelo que não puderam dizer. Concordando ou discordando, esperamos que encontrem neste trabalho linhas de reflexão verdadeiramente úteis para o seu trabalho diário.

Para os eventuais outros leitores, da gestão ou da sociologia, o desejo de que encontrem neste estudo algo que contribua para uma maior aproximação entre as duas disciplinas.

A todos os votos de boa leitura.

Setembro, 2004

INTRODUÇÃO

A ideia de estudar aspectos ligados ao fracasso das empresas surgiu como uma tentativa de fugir à tentação demasiado óbvia de estudar o seu inverso, o sucesso empresarial.

Evidentemente, uma opção como essa pode colocar algumas dificuldades. Uma delas é que a bibliografia não será tão rica quando o assunto está menos estudado. Porém, neste caso, embora menos significativa que a bibliografia sobre o sucesso, os estudos sobre o fracasso são, ainda assim, muito numerosos.

Estamos, neste início de século, já a uma distância considerável da afirmação de Bruno, Leidecker e Harder (1987:50) de que “pouco se sabe das razões pelas quais falham as empresas”.¹ Pelo contrário, podemos esperar, hoje, que a explicação do fracasso empresarial encontre na grande quantidade de escritos existentes uma grande variedade de explicações.

Mas, por muito interessante que seja o tema, será importante estudar o fracasso empresarial ? Será que poderemos aprender com esse estudo algo que possa evitar que outras empresas sigam o mesmo caminho ? Para muitos autores a resposta é claramente positiva. Há, inclusivamente, quem defenda que “as razões (pelas quais) as empresas falham (...) são talvez mais importantes do que (saber) as razões pelas quais têm sucesso.” (Bruno e Leidecker, 1988:51).

¹ Usaremos neste trabalho a metodologia de traduzir as citações sempre que o original não esteja em português.



Independentemente da sua importância relativamente aos temas ligados ao sucesso, o fracasso, e os temas que se podem associar fornecem, indubitavelmente, uma perspectiva diferente e, talvez por isso, complementar numa perspectiva analítica da gestão. Makridakis(1991), forneceu, entre outros, os seguintes motivos, que justificam o interesse em estudar temáticas ligadas ao fracasso:

- Entre 35 e 80% dos novos produtos nunca chegam a gerar lucros.
- Mais de metade do investimento em novos produtos é efectuado em produtos que nunca chegam ao mercado.
- Por cada *turn around* com sucesso há dois que falham.

Outro autor, Pate (2002) notava que nos Estados Unidos da América, cerca de 11000 empresas não cotadas e 257 cotadas em bolsa entraram em processo de falência em 2001. Em Portugal, um estudo do Observatório de Empresas do IGFFS, de 1997, estimava que mais de 11000 empresas tinham dívidas não negociadas à Segurança Social, o que denotava dificuldades graves de tesouraria (Santandré,1998). Por outro lado, as longas agonias de empresas conhecidas poderão não dar uma ideia estatística tão radical, mesmo que a situação real dificilmente possa ser considerada melhor que a da mais forte economia mundial.

No entanto, se é verdade que existem bastantes estudos sobre temas ligados ao fracasso, ainda nos parece existirem áreas que merecem uma atenção especial pela sua contribuição que podem dar para uma melhor compreensão da temática. Está nesta situação a análise das dinâmicas que acontecem no caminho que a empresa percorre até ao fracasso é, que o sabemos, bastante menos numerosa. Mesmo assim, Argenti (1976) já referia especificamente as “dinâmicas de fracasso” que se desenvolviam a

partir das causas da crise. Também, na literatura sobre o assunto, é geralmente reconhecido que o fracasso não acontece subitamente, mas, pelo contrário, parece ser um processo que se desenvolve ao longo do tempo (Bruno e Leidecker ,1988 e Cameron, 1987 e 1987a).

Colocamos a hipótese de ser no processo, entendido como o conjunto interactivo entre as causas de crise, os seus efeitos e os factores de agravamento/ recuperação, que as crises efectivamente se resolvem.

Nesse sentido, o nosso trabalho pretende estudar, exactamente, as *dinâmicas* desenvolvidas no âmbito da crise empresarial, como se formam, que componentes as formam e como se desenvolvem, com base na elaboração do que diz a literatura sobre o declínio e fracasso empresariais, numa síntese e reorganização próprias dos conteúdos mais importantes, num modelo de análise construído para o efeito e no estudo de três casos que considerámos ilustrativos do tema.

Para estruturar de forma mais consistente esta hipótese, julgámos útil dar resposta a algumas hipóteses complementares de investigação, que não surgem, em nossa opinião, suficientemente claras na teoria a que conseguimos aceder.

A primeira hipótese complementar é a de que o fracasso possa não ser determinado, e que possa, por conseguinte ser evitado por acções de gestão que contrariem a evolução negativa de um processo de crise. Sendo assim, o declínio poderia percorrer diversas etapas, que nunca se saberia quantas seriam, ou poderia resolver-se no sentido positivo ou negativo.

A **segunda hipótese complementar** é a de que os processos de declínio não seriam lineares, pois poderiam sofrer mudanças bruscas no seu desenvolvimento

A **terceira hipótese complementar** é que os processos de declínio não sejam unidireccionais, pois poderiam incorporar simultaneamente tendências positivas e tendências negativas.

A confirmação da segunda e terceira hipóteses apontaria para que se estivesse em presença de *processos dinâmicos* de desenvolvimento das crises.

A **quarta hipótese complementar** propõe a necessidade de uma acção especial na área organizacional porque os recursos humanos teriam um papel específico nos processos de recuperação, tendo em conta a acção *voluntária* que podem ter no desenvolvimento de uma crise, no bom ou no mau sentido.

A **quinta hipótese complementar** é que nos processos de declínio, a gestão teria que dar uma resposta estratégica *consistente*, - teremos oportunidade de definir em pormenor o que se entende por consistência estratégica -, ao ciclo de agravamento das dinâmicas negativas, de crises por forma a suplantá-lo com um ciclo de dinâmicas positivas.

Para atingir este objectivo estruturámos o trabalho em três grandes partes: uma parte teórica, que compreende a explicitação de alguns conceitos essenciais, uma apresentação do estado da arte e a elaboração da nosso posicionamento relativamente a ela, culminando na apresentação de um modelo de análise que sintetiza a visão que perfilhamos sobre o tema. Numa segunda parte tratamos os aspectos metodológicos ligados ao enquadramento e justificação da metodologia científica escolhida e à forma

concreta como a aplicámos ao campo empírico. Finalmente, numa terceira parte apresentaremos os estudos de caso, primeiro individualmente e depois de uma forma comparativa.

A conclusão, tentará enquadrar todo o trabalho efectuado, mostrando as limitações, mas também o seu alcance, retirando as respostas às hipóteses colocadas e sintetizando a utilidade que podem ter em termos de gestão.

Começaremos, então, pelo esclarecimento dos contornos de alguns conceitos centrais.

PARTE I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

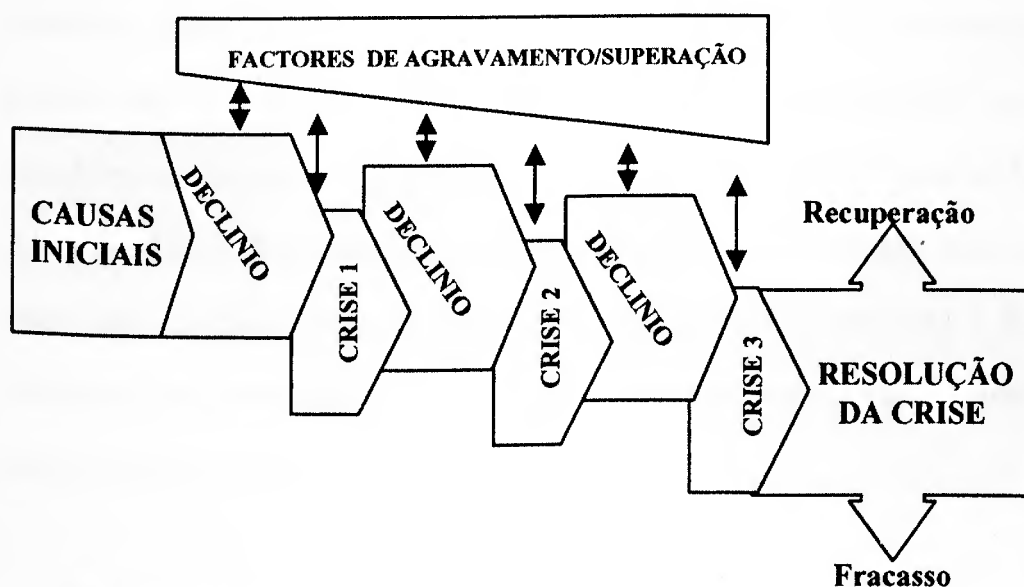
CAPÍTULO 1 - OS CONCEITOS ESSENCIAIS

1.1- CRISE E DECLÍNIO

As dinâmicas de crise empresarial desenvolvem-se, naturalmente no seio de situações de crise, sendo um dos seus constituintes. Para as entender claramente será necessário saber, por consequência, em que consiste a crise empresarial. Mas para perceber a crise empresarial é preciso compreender o declínio, enquanto seu antecedente directo. Com o fracasso, que estudaremos a seguir, estes conceitos parecem representar estádios diferenciados que se inscrevem complementarmente num processo global, desenvolvido, se bem que incertamente, ao longo do tempo.

Em termos gráficos, poderíamos representar este processo do seguinte modo:

Figura 1- A EVOLUÇÃO DE UM PROCESSO DE DECLÍNIO



Fonte: elaboração do autor

Como se vê, representamos o processo em três grandes fases, a saber causas iniciais, declínio e resolução. Porém o declínio é, também, intercalado por crises, por fases de turbulência intensa no processo, normalmente resultantes do efeito de multiplicação provocado pelos factores de agravamento do efeito das causas iniciais.

Assim, caso não sejam resolvidos os factores que concorrem para o processo de declínio, o que faria a empresa entrar em novo ciclo de crescimento, a certa altura acontecerá uma crise, que pode resolver-se de imediato pela falência ou recuperação da empresa, ou, mais normalmente, dar origem a medidas de resolução que resolverão a situação de turbulência gerada, mas não o declínio. Este ciclo pode repetir-se várias vezes, embora não indefinidamente, pois como explicámos, se o declínio não é vencido a empresa sai cada vez mais fraca de cada crise vencida, reiniciando o declínio num patamar colocado num nível inferior ao do ciclo anterior de declínio.

1.1.1 A via incerta do declínio empresarial

Quando se refere o declínio empresarial, uma primeira ideia ocorre imediatamente: O percorrer de um caminho descendente por parte de uma organização, ou seja, concebemos a empresa num processo durante o qual a sua competitividade se degrada significativamente. Neste aspecto, Cameron *et al* fornecem uma boa definição, quando dizem que o declínio é “uma situação em que se verifica uma substancial e absoluta diminuição (das condições de sucesso) numa organização, num período específico de tempo” (Cameron, Kim e Whetten ,1987:224).

Porém, como dissemos, não parece correcto considerar o declínio como uma linha continuamente descendente. Parece mais útil, ao contrário, considerar que podem, que concertiza acontecem em cada caso concreto, situações em que a empresa inverte a tendência, mostra sinais de recuperação podendo ou não voltar a cair num momento seguinte.

Por outro lado, um dos problemas a ter em conta é que só se sabe que o declínio começou quando as suas consequências já são suficientemente visíveis para poderem ser notadas e o tempo decorrido já é suficiente para identificar, para além das flutuações conjunturais, uma *tendência* de declínio. Porém, nessa altura, já não se trata de um mero problema, caso em que nem sequer se poderia falar de declínio, mas de um conjunto de causas, interagindo umas com as outras, que começam a pôr em causa a rentabilidade da organização, quando não o próprio negócio. Evidentemente, conforme a dimensão e intensidade das causas, o declínio poderá ser mais ou menos rápido. Se, por exemplo, o principal produto de uma empresa deixar de ter procura, o declínio poderá ser muito rápido, se a resposta não for adequada. A *IBM* ultrapassou bem a crise da repentina desactualização das máquinas de escrever substituídas pelos computadores pessoais, mas quem se lembra hoje da *Brother*, em tempos um dos maiores fabricantes mundiais de máquinas de escrever?

Mas o declínio é muitas vezes mais discreto, ligando-se com o envelhecimento de processos, de pessoas, de estratégias. E nesse caso será mais lento, embora, a prazo, caso as medidas correctivas não sejam eficazes ou suficientemente poderosas para vencer a inércia do declínio, não menos prejudicial. E é, em todo o caso, sempre um processo em que, mesmo que não tenha inicialmente consciência disso, a organização,

embora provavelmente em ritmos diferenciados, *perde continuamente valor em vez de o acrescentar.*

Seja como for, no declínio parecem verificar-se todos os processos e todas as dinâmicas que referiremos a propósito da crise, mas de forma geralmente menos intensa, já que elementos essenciais à laboração normal das empresas como a capacidade de financiamento ou a coesão social entre outras não se verificam. Essencialmente a turbulência própria das situações de crise ainda não está instalada, ou, pelo menos, ainda não é visível. Como na crise, o processo aparenta desenvolver dinâmicas positivas que dêem resposta às dinâmicas negativas que mais ou menos lentamente corroem as organizações. Mas veremos isto muito melhor a propósito da crise.

Por agora e para finalizar, a nota de que, quando se fala em declínio, considera-se que a fase de implantação da empresa foi superada. Assume-se que atravessou um momento de afirmação no mercado ao qual se seguiu, então o declínio. Neste sentido, as causas de fracasso ligadas ao lançamento das empresas perdem força e são os problemas das empresas que já conseguiram, de alguma maneira, afirmar-se no mercado que começam a ganhar importância.

1.1.2 A Crise : Turbulência e Agravamento

Embora se possa considerar como inscrevendo-se no processo de declínio, e partilhando com este muitas das características, a crise precisa, parece-nos, ser vista como uma etapa, na qual se verifica um aprofundamento das dinâmicas associadas ao declínio, mas onde irrompem também alguns factores próprios, como a instabilidade social que, em

conjunto lançam a empresa num processo incremental de agravamento, a todos os níveis das condições de laboração da empresa.

Este entendimento tem uma maior amplitude que a dada, por exemplo, por Argenti. Este autor fala da crise dos últimos meses (Argenti, 1976); concordando neste ponto com Cameron (1987) nós falaríamos de crise a partir do momento em que a empresa já em processo de declínio, entra numa situação de “turbulência”, no âmbito da qual, entre outros factores, a situação difícil da empresa passa a ser do conhecimento público. Mas ao contrário de Cameron, não consideramos útil inscrever a crise num processo de declínio com várias crises. A “turbulência”, não é aquela que um avião voando em perfeitas condições, sofre durante um período do voo, retomando depois o seu curso normal. Turbulência, para nós, é mais como uma tempestade, que provoca danos num aparelho já fragilizado, diminuindo a sua capacidade operacional e tornando necessária intervenção específica — e já agora, especializada —, para que os danos sejam reparados... sendo que, a reparação pode ou não efectuada e, sendo-o, pode ou não ser bem feita.

Isto significa, que a situação em que uma empresa sai de uma crise, não é como dissemos atrás, a mesma em que estava anteriormente a ela. A empresa emerge melhor ou pior do que anteriormente, mas num nível diferente, normalmente enfraquecida pelo esforço para ultrapassar a crise.

De notar que, embora os fenómenos de crise emparelhem, na sua essência, com as manifestações de declínio, alguns permanecem encobertos ou latentes durante o declínio. Mas a partir da altura em que a empresa é obrigada a assumir oficialmente que está em crise, podemos identificar um corte, uma intensificação de todas as dinâmicas

envolvidas, ao nível de todos os intervenientes, gestão, trabalhadores, clientes e fornecedores, etc. Despoletam-se várias reacções, internas e externas, directamente relacionadas com o reconhecimento das dificuldades em que está a empresa. É assim que “o impacto da turbulência e da incerteza dela resultante, nos indivíduos e nas organizações sugerem que os sentimentos de crise, ansiedade e tensão acompanham um estreitamento do campo perceptivo e uma limitação da informação potencial recebida, levando a respostas rígidas e a formas de reacção mais primitivas” (Cameron *et al*, 1987:226) que não aconteciam de forma tão intensa e tão generalizada na anterior fase de declínio. Estas respostas são tipificadas pelos mesmos autores, do seguinte modo:

Quadro 1 – Reacções À Crise Empresarial

FENÓMENO	DESCRIÇÃO
Centralização	Decisões passam a ser mais centralizadas. A participação decresce. o controle é mais valorizado
Ausência planeamento a longo prazo	As necessidades do curto prazo não deixam espaço para o planeamento estratégico
Ausência de inovação	Não experimentação
Bodes expiatórios	Por exemplo, os líderes são culpados pela situação
Resistência à mudança	A estrutura humana resiste aos planos de mudança
Rotação de quadros	Os mais competentes líderes saem da organização primeiro, criando a tendência para a anemia da liderança
Moral baixa	Poucas necessidades são satisfeitas. Lutas internas são predominantes
Erosão dos recursos	Recursos de capital são usados para cobrir despesas
Pluralismo fragmentado	Interesses de grupos específicos formalizam-se e tornam-se mais ouvidos
Perda de credibilidade	Os líderes perdem a confiança dos subordinados
Cortes não priorizados	Esforços para controlar o conflito levam a tentar equalizar os cortes nos departamentos
Conflito	A competição e o as lutas internas pelo controle dos recursos escassos predominam

Fonte: Cameron, Kim e Wheten (1987a)

No quadro, podemos identificar dois grandes tipos de reacções, a saber um que tem a ver com a gestão, e outro que se refere aos empregados. Os três primeiros fenómenos incluem-se na área da gestão, bem como a “erosão dos recursos” e os cortes sem critérios de prioridade. Todos os outros se referem à estrutura humana, ao sistema sócio-organizacional existente na empresa.

No primeiro fenómeno, considera-se que as necessidades prementes do curto prazo e a própria incerteza sobre a evolução não permite um pensamento estratégico de longo prazo. Concordando-se ou não com esta aceção e entenda-se o que se entender por “longo prazo”, a verdade é que o horizonte de planeamento parece restringir-se em situações de crise.

Evidentemente, referimo-nos, aqui, às consequências do processo de declínio sobre o planeamento a longo prazo, assumindo que o mesmo se processaria normalmente caso o sucesso se mantivesse. A ausência de planeamento a longo prazo como característica endémica da gestão é outro problema, embora os sintomas possam ser os mesmos.

Por outro lado, na interpretação de Cameron *et al*, para além de outros factores, a capacidade de inovação liga-se não só ao investimento em recursos, mas igualmente à capacidade para encorajar iniciativas de inovação. Tendo em conta que os recursos são escassos e a inovação é actividade com elevado grau de risco, não existiria nem investimento nem encorajamento da inovação. É, parece-nos, uma aceção que não podendo ser entendida como *necessária* pode, porém, ser facilmente aceite como *possível*.

Quanto ao fenómeno da centralização pode explicar-se pela necessidade de controlar a exiguidade de recursos de uma forma mais eficaz. Mas Argenti (1976) refere também a tentativa de muitos gestores de esconderem as deficiências como forma de auto-defesa.

Seja como for, podemos imaginar as consequências do conjunto destes fenómenos sobre a estrutura da empresa. Em primeiro lugar a organização crispar-se-á em termos de iniciativa já que fica mais difícil saber em cada situação concreta qual a decisão correcta. Ficará, naturalmente, mais dependente do líder.

Paralelamente, a consciência da crise, enquanto situação na qual a empresa não está a alcançar os seus objectivos mínimos para sobreviver, constitui um elemento de descrédito da gestão, levando à contestação, ao conflito, à fragmentação da estrutura sócio-organizacional em grupos de interesses. Perdida a paz social, instalado o conflito, muitas decisões de gestão passam a ser tomadas não com base na racionalidade de procura da melhor saída para a crise, mas como forma de gerir as tensões geradas.

Cameron *et al* não referem um outro aspecto, ligado com a gestão de curto prazo. Tem a ver com a fuga para a frente em face das dificuldades. É uma situação em que se tenta dar resposta a problemas estruturais com soluções conjunturais. Aposta-se tudo num programa, numa política, sem ter efectuado o trabalho básico de análise de projectos, muitas vezes contrariando aspectos dessas próprias análises. Com o fracasso da primeira “solução”, imediatamente se inventa outra e depois outra, numa sequência normalmente incoerente de panaceias salvadoras que normalmente apenas consomem ingloriamente recursos e energias. Veremos que Davis (2001) engloba este aspecto num item “acreditar em soluções rápidas”, enquanto Charan e Useem (2002) referem a “estratégia do dia”. Argenti (1976), por seu lado, fala do “grande projecto”. Adiante,

teremos oportunidade de analisar estes conceitos com mais detalhe; fica por agora a nota de que todos parecem configurar soluções de fuga para a frente.

No entanto, mesmo a fuga para a frente já introduz uma interrogação sobre se este estudo de Cameron não manifestará uma concepção linear, e unilateral, da crise. De facto, não se referem fenómenos ligados ao esforços de recuperação, mesmo frustrados. Ora, num processo de crise é preciso ter em conta que há dinâmicas negativas mas também há dinâmicas positivas. É por isso que por vezes, poucas ao que parece, as empresas conseguem recuperar.

Seja como for, parece-nos uma perspectiva útil considerar a crise como um salto, uma descontinuidade num processo de declínio organizacional, que poderá ou não ter uma resolução definitiva, positiva ou negativa, mas que não parece ser correcto conceber em termos meramente lineares.

Entretanto, se os processos de declínio e crise, não levam obrigatoriamente ao fracasso das empresas, é no fracasso que muitas vezes se resolvem.

Importa, por isso, enquadrar também este conceito no nosso estudo.

1.2 - O FRACASSO COMO PARTE DE UM PROCESSO

Apesar de todos os sinais, não é raro que o fracasso empresarial, quando acontece, apanhe de surpresa muitos dos intervenientes e observadores. Existem razões para isso, nomeadamente a tentativa de esconder o declínio, como forma de manter a imagem das empresas em níveis positivos.

Embora cada caso concreto tenha as suas, esta será esta uma das razões pelas quais tantas vezes o fracasso é entendido como um acontecimento excepcional, provocado por causas súbitas, muitas vezes uma só causa.

No entanto, como referimos no capítulo anterior, o fracasso empresarial, total ou parcial, parece ser muito mais o resultado de um processo dinâmico, no qual se defrontam tensões positivas e tensões negativas; a crise acontece quando deixa de ser possível manter estas dinâmicas subalternizadas à actividade produtiva, de negócio, da empresa: o fracasso parece acontecer quando, de alguma forma, *se resolvem* estas tensões no sentido negativo.

Esta é também a opinião de Bruno e Leidecker (1988). De uma forma geral, esses autores consideram que os estudos sobre o fracasso empresarial apontam para que:

Quadro 2 – Características do Fracasso Empresarial

O fracasso é um processo que decorre num certo período de tempo, não um acontecimento súbito
Nas empresas em que o fracasso acontece , existem factores específicos e identificáveis que o causam
Uma vez identificados , esses factores podem ser utilizados para predizer a propensão para o fracasso
O conhecimento da presença desses factores pode levar à criação de uma estratégia para evitar ou prevenir o fracasso
O fracasso é induzido por factores externos e por factores internos
Os factores externos são os atribuíveis aos efeitos gerais da economia
Os factores internos podem ser ligados às várias áreas funcionais da empresa
O factor isolado mais importante é a deficiência de gestão, que pode manifestar-se numa multitude de formas
Os factores gerais de fracasso podem influenciar muitos negócios, atravessando diversas indústrias; factores específicos de fracasso afectam as empresas em indústrias específicas

Fonte: Bruno e Leidecker (1988)

Como se vê, o fracasso é aqui considerado, ele próprio como um processo. Poderíamos facilmente aceitar a concepção de Bruno e Leidecker, já que ela consegue explicar a essência dos fenômenos a que também nos referimos. Apenas achamos mais operativa, e menos ambígua, a noção de que existe fracasso quando o processo se resolve negativamente, ou seja, coloca-se o fracasso numa fase final de um processo, tal como o representamos na figura 1, mas como *um dos resultados possíveis* do processo e não o processo em si.

Porém, o facto de considerarmos que o fracasso resulta de um processo dinâmico, não significa que defendamos que se deva dar menos atenção às causas iniciais. Pelo contrário, a capacidade de resposta, de controle e prevenção destas causas, parece poder evitar que as empresas entrem na linha de declínio, o que obviaria a todo o posterior processo incremental.

Nesta linha, é pertinente defender que a identificação das causas do fracasso permite a implementação de medidas de gestão que as corrijam e previnam, embora se deva juntar, em nossa opinião que só o combate a essas causas não basta, é necessário ter também em conta os efeitos, a *dinâmica geral* que se instala, sob pena de agir parcialmente e, por conseguinte, não resolver consistentemente os problemas em presença.

1.3 – CRISE E DINÂMICAS DE CRISE

Em nossa opinião, considerados isoladamente, os conceitos de declínio, crise e fracasso não chegam para explicar bem porque razão as empresas fracassam. Porque, não parece existir um caminho para o fracasso e outro caminho para o sucesso. Os caminhos das empresas não estão pré-definidos, dependem dos seus movimentos, da sua actuação no mercado, que terá sempre aspectos positivos e aspectos menos positivos.

Deste modo, embora possam existir situações em que os aspectos positivos suplantam de forma esmagadora as forças negativas – por exemplo como se tem passado com a *Microsoft* – e situações em que se passa o contrário – por exemplo nas fases finais de empresas fracassadas -, consideramos importante entender que os aspectos positivos e negativos não só existem em simultâneo como *interagem mutuamente condicionando o sentido e a intensidade da evolução*. Por isso lhes chamámos atrás factores de agravamento.

É claro que está presente o conceito de processo, mas a nossa perspectiva, pensamo-lo, ultrapassa este conceito. Porque se é um processo, é um processo eminentemente conflitual, mormente quando a empresa percorre um ciclo negativo. Mas também não se conforma com o conceito de dialéctica, na medida em que Hegel como Marx, tratavam o conflito como tendo uma *resolução pré-determinada* (síntese) pela oposição à situação inicial (tese), da reacção que ela própria gerava (antítese). Ora, todas as empresas que ultrapassaram situações complicadas de crise, e as venceram, são a prova de que não há caminhos pré-determinados.

Optámos, assim, pelo conceito de *dinâmicas*. Poderíamos completar o conceito denominando-o de *Dinâmicas de Evolução Empresarial*. No nosso caso, porém, as

dinâmicas positivas só nos interessam quando representam uma resposta a uma tendência negativa verificada. E especificamente nas situações de crise empresarial.

Chegámos desta forma à designação “*Dinâmicas de Crise Empresarial*”. É, por conseguinte, um conceito que obriga a olhar para os fenómenos ligados ao fracasso empresarial a uma luz especial. Desde logo, porque as causas iniciais perdem importância enquanto “explicativas” do fracasso: entende-se que existem muitas oportunidades de corrigir as causas iniciais, pelo que o fracasso não terá apenas uma causa factual, mas resultará da interacção multiplicativa dessa causa com outras, entre as quais a deficiente ou errada gestão do próprio processo surge como um factor decisivo, mas onde também é preciso ter em conta a existência de constrangimentos vários que limitam a capacidade da organização em geral e da gestão em particular para vencerem as dinâmicas geradas.

Assim, para além de permitirem uma visão, mais rica, mais complexa e mais global da problemática do fracasso empresarial, uma das grandes contribuições que os conceitos de processo e de dinâmicas de crise parecem assumir, deriva de ajudar a compreender que as causas não chegam para explicar completamente o fracasso. Porque há um período de tempo que medeia entre o aparecimento das primeiras causas e a resolução da crise, em que um conjunto de dinâmicas desencadeiam outras causas, sejam de agravamento ou de resolução da crise, durante o qual esta pode ser invertida, ou agravada a qualquer momento.

CAPÍTULO 2 - CAUSAS DE FRACASSO EMPRESARIAL

2.1- AS CAUSAS DE FRACASSO NA LITERATURA

O entendimento, anteriormente referido, de que a gestão do processo é mais importante na resolução das crises do que as causas factuais, não reduz o peso que as causas do fracasso, entendidas como as causas de eclosão das dinâmicas de crise, assumem para a compreensão do processo global. Sem a compreensão das causas, simplesmente seria impossível procurar as dinâmicas a que dão origem.

Mas, a atenção que damos às causas do fracasso tem outra razão: é que nos processos de declínio, muitas vezes as causas decorrentes podem ser também encontradas no conjunto de causas apontadas pela literatura. Isto quer dizer que é possível identificar nestas causas elementos das dinâmicas de crise de referiremos adiante.

No entanto, não se pense que esta abordagem é fácil. Pelo contrário, analisar hoje as causas de fracasso empresarial na literatura, leva-nos à conclusão de que o que disse Argenti (1974), um dos primeiros estudiosos do assunto, mantém toda a sua actualidade: como veremos, as explicações variam de autor para autor, verificando-se muitas vezes a impossibilidade de encontrar pontes conceptuais comuns que permitam relacionar, e muito menos integrar as diversas explicações.

Mesmo assim, pelas razões aferidas de que a identificação das causas de fracasso pode contribuir para que se encontrem medidas correctivas e preventivas de gestão,

considerámos dever fixar as causas de fracasso empresarial na literatura analisada num quadro coerente, tão sintético quanto nos fosse possível, evidenciando quanto possível as relações, pontes e quadros de análise comuns.

2.1.1 John Argenti – Uma Análise Consistente com o seu Tempo

O primeiro autor que abordaremos é um dos mais importantes nesta análise, também para as causas de fracasso, é John Argenti, cuja obra “Corporate Collapse – The Causes and the Symptoms” (1976) continua a ser uma referência incontornável. Vejamos quais as causas de fracasso que propõe.

Quadro 3 : Causas de Fracasso Empresarial Segundo Argenti

GESTÃO
Gestão Autocrática Conselho de Administração não participativo Equipa de Gestão desequilibrada Função financeira sem força Falta de Capacidade de Gestão Falta Controle do Ceo
INFORMAÇÃO CONTABILÍSTICA
Falta de Controle Orçamental Falta de previsão de cash flows Falta de sistemas d controle de custos Exagerada avaliação dos activos
DEFICIENTE RESPOSTA A MUDANÇA
Mudanças no mercado Mudanças políticas Mudanças Económicas Mudanças sociais Mudanças tecnológicas
DEFICIENTE GESTÃO DOS CONSTRANGIMENTOS
Constrangimentos políticos Constrangimentos sociais
OVERTRADING
Vender sem margem (por turnarounds mais rápidos que ciclos de receitas)
O GRANDE PROJECTO
Deficiente previsão de custos Excessiva previsão de receitas
ENDIVIDAMENTO EXCESSIVO
Alavancagem do endividamento

Fonte: Argenti (1976)

Como se vê, Argenti considera como uma das principais causas de fracasso empresarial ao nível da gestão, as suas características autoritárias. Para o autor, são características que provocam um fenómeno de autismo que levará a empresa a desligar-se do mercado e a iniciar ciclos de declínio de exploração negativos que levarão ao fracasso final.

Outra causa, paralela, tem a ver com a deficiente informação contabilística, entendida como deficiente domínio destas técnicas. Ligar-se-á com empresas jovens já que sem estas ferramentas, não parece terem condições de assegurar a sobrevivência durante muito tempo. Já a deficiente resposta à mudança só aconteceria nas empresas maduras, enquanto que os constrangimentos, ligados com factores sindicais, com a força das organizações de consumidores, e com as políticas governamentais, etc. seriam vividos por todos os tipos de empresas .

Overtrading como o “grande projecto” e mesmo o endividamento excessivo, seriam mais subcausas, efeitos provocadas pela deficiente gestão dos sistemas de controle e ligação ao mercado, à indústria, aos trabalhadores, accionistas e outros parceiros da empresa.

Da análise das causas fracasso em Argenti pode identificar-se que constituem um modelo coerente, mas, como acontecia com a sua concepção processual, com limitações. Algumas destas limitações são simplesmente temporais: O conceito de estratégia, por exemplo, ainda não tinha ganho a importância que teria alguns anos depois, na década de oitenta. Do mesmo modo, os constrangimentos considerados são essencialmente externos e muito indexados ao ambiente do Estado Providência. Por outro lado, sendo as grandes causas apenas o perfil da gestão, o não domínio das técnicas de monitorização e controle do ambiente de gestão e a complacência parecem

ser um pouco de menos para poderem constituir, ainda que em conjugação com a tipificação das trajectórias, um quadro geral de explicação do fracasso, como era ambição do autor.

2.1.2 Bruno, Leidecker e Harder – Um Quadro Pouco Sistemático

Mesmo assim, quando procuramos análises mais recentes, voltamos a confrontar-nos com o reparo de Argenti de que cada autor analisado se referia normalmente a um quadro de análise específico (Argenti, 1976:26). De facto, num estudo sobre empresas de indústrias emergentes, Bruno *et al* (1987), distinguem três grandes causas de fracasso empresarial:

Quadro 4 - Causas de Fracasso Empresarial segundo Bruno *et al*

PROBLEMAS COM O PRODUTO/MERCADO	DIFICULDADES FINANCEIRAS	PROBLEMAS DE GESTÃO E COM FUNCIONÁRIOS CHAVE
Timing de entrada no mercado	Sub capitalização inicial	Equipa pouco eficaz
Design do produto	Assumir endividamento demasiado cedo	Falhas humanas
Distribuição ou estratégia de vendas inapropriada	Problemas com a relação com o “Venture capital”	
Negócio pouco definido	Outros problemas financeiros	
Dependência de um único cliente		

Fonte: Bruno *et al* (1987)

Tendo em conta que se trata aqui de negócios emergentes podemos compreender que se coloquem em primeiro lugar questões que têm a ver com a forma como se efectua a entrada no mercado. Em primeiro lugar todos os problemas ligados ao produto e ao mercado, que numa primeira fase dão razão de ser à própria organização. Em segundo lugar a gestão do deve e haver sem a qual, também, um bom projecto não consegue sobreviver. Finalmente os aspectos mais estruturais ligados à gestão global do projecto e, de forma particular, da estrutura humana.

No entanto, será de notar, também aqui, a ausência de uma visão integradora. Apesar da grande subdivisão em três grandes áreas, poder-se-á perguntar se de facto são as áreas essenciais e se não faltará alguma. Por exemplo, o marketing apenas se reflecte em dois ou três dos seus aspectos e a estratégia não aparece de todo, a não ser que se considere que “negócio pouco definido” pode inscrever-se nesse campo. Mas, mesmo assim, a estratégia teria que ser muito mais do que isso. Não poderá, por isso, e apesar das variáveis indicadas nos parecerem bastante correctas isoladamente, deixar de considerar-se que esta é uma análise parcial do problema.

2.1.3 Lopez – Causas Internas e Causas Externas

Outro autor, Lopez (2001), distingue entre causas internas e causas externas o que, em termos de análise, parece uma opção útil. A sua proposta é a seguinte:

Quadro 5 - Causas De Fracasso Empresarial Segundo Lopez

CAUSAS INTERNAS	CAUSAS EXTERNAS
Qualidade do <i>staff</i> de gestão (experiência e competência)	Actividade sindical
Estrutura da gestão	Forças competitivas
Estrutura organizacional	Estádio de desenvolvimento da indústria
Moral	Indústria atingida por mudanças bruscas
Sistemas de Contabilidade	Efeito de dominó
Artifícios financeiros	Influências políticas, legais e sociais
Deficiente controle do negócio	Estado da economia
Fraca experiência no negócio	Políticas económicas
Atitudes da gestão	Clima
Motivação	Interrupção de negócio
Diversificação	Mudanças tecnológicas
Overtrading	Obsolescência do produto
Marketing (Políticas de preço, posicionamento; etc.	Problemas ambientais
Tesouraria	Problemas com segurança dos Consumidores
Reclamações de garantia	
Qualidade	

Fonte: Lopez (2001)

Como se vê, Lopez elenca também uma quantidade elevada de causas de fracasso. Algumas delas têm a ver ainda com novos negócios, e destas algumas coincidem com as propostas de Bruno *et al* (1987). São, porém, bastante menos do que se poderia esperar, tendo em conta que se referem ao mesmo tema. Coincidem, curiosamente, em não referir nenhum factor de estratégia.

Valerá ainda a pena realçar a presença de alguns factores que carecem de mais justificação para poderem vencer as reservas à sua inclusão como causas de fracasso.

Um exemplo serão as “reclamações de garantia”, mas também os conceitos de “motivação”, e “moral”, parecem pouco consistentes, precisando ser enriquecidos e explicitados. Argenti (1976), notava que moral baixa poderá encontrar-se em organizações com razoáveis níveis de desempenho, enquadrando-a, mais como uma consequência do que como causa. Para nós o conceito de moral tem pouco valor, visto que o consideramos englobado no de motivação. E mesmo este, poder-se-á englobar num conceito a que poderemos chamar “integração” ou “implicação” e que ultrapassa em muito um estado de espírito psicológico para significar todo um relacionamento dos trabalhadores com a empresa. (Pereira, 2002).

2.1.4 Makridakis – A Gestão como Fonte de Causas de Fracasso

Noutra análise, esta mais direccionada para empresas já maduras, Makridakis (1991) propõe que uma das causas do fracasso empresarial seja ... o próprio processo de vida das empresas. Para este autor, o fracasso faz parte de um processo natural que não acontece apenas nos seres biológicos mas também nas organizações. Esta seria uma causa estrutural a que nenhuma organização poderia escapar. No entanto, o autor ressalva que o tempo de sobrevivência é incomensuravelmente diferente de umas organizações para outras: se uma organização, como um ser biológico, não pode vencer as leis da vida pode pelo menos trabalhar para viver o maior número de anos possível. Estranhamente, quase todas as outras causas apontadas por Makridakis não seguem a linha desta primeira, parecendo ficar-se numa análise circunstancial. Mas vejamos o quadro:



Quadro 6 - Causas se Fracasso Empresarial segundo Makridakis

CAUSAS	DESCRIÇÃO
Arteriosclerose organizacional	Será a mais estrutural de todas as causas e tem a ver com o facto de, à medida que as organizações envelhecem, os seus gestores tornam-se mais conservadores e mais burocráticos, o que implica resistência à mudança
Ficar hipnotizado pelas novas tecnologias	Algumas organizações falham por inovar demasiado ou demasiado cedo
Demasiado risco	As novas empresas têm que correr muitos mais riscos no início que as empresas estabelecidas
“Esticar” demasiado os recursos e capacidades	O sucesso inicial pode levar a grandiosos objectivos de crescimento esticando demasiado os recursos e as capacidades da empresa
Demasiado optimismo	Sobrestimar os benefícios e subestimar os riscos
Ignorar ou subestimar a concorrência	A concorrência está em permanente mutação e surge de onde menos se espera. Por vezes, um produto substituto lança grande perturbação num mercado maduro. Mas em qualquer mercado pensar que se bateu a concorrência é muitas vezes o primeiro passo para ser batido por ela.
Demasiada confiança nas barreiras à entrada	Liga-se com a anterior, apenas com a ressalva de que se confia que não parecerão outros players pelas barreiras à entrada consideradas fortes. Um mercado apetecível pode esperar-se que alguém tenha imaginação suficiente para as ultrapassar.
Focalização no curto prazo	Liga-se com a ausência de planeamento estratégico referida noutros autores. Neste sentido, poderia ser entendida como um sintoma dessa ausência de planeamento.
Acreditar nas soluções rápidas	Alguns problemas não têm uma solução rápida, estão ligados à própria cultura da organização.
Reacção exagerada à crise	O problema do nosso governo, arranjar um remédio demasiado poderoso e com demasiados efeitos colaterais
Perfil e competência da gestão	Alguns executivos podem destruir as suas organizações através da gestão autocrática
Incompatibilidade entre negócios	Para o autor esta incompatibilidade situa-se nas grandes organizações em compras de empresas que irão pôr em causa negócios existentes. A um nível mais baixo podemos encarar a situação de uma área de negócio ser incompatível com outra dentro da mesma empresa
Falta de sorte	O autor considera que o acaso também joga um papel no sucesso dos negócios

Fonte: Makridakis (1991)

Veja-se que, como dizíamos, apesar de serem propostas com base em vários estudos de caso, a atenção se foca em aspectos ligados a deficiências na gestão de topo e muitas delas, a maioria delas, estão mesmo ligadas à inconsistência estratégica. De facto, retirando a arteriosclerose institucional todas as outras causas têm a ver com problemas

de gestão, o que é coerente com as análises anteriores. Porém, exceptuando o “perfil e competência da gestão” e a “incompatibilidade entre negócios”, mais nenhuma causa coincide com as de outros autores. Há outro dado que sendo lateral ao tema, nos parece significativo: Se repararmos, em todas as abordagens analisadas até agora, praticamente todas as causas são circunstanciais, não se tendo em conta a existência de qualquer pressão organizacional, estrutural que as condicione. Parece que bastaria a vontade da gestão, um estalar de dedos, e os problemas resolver-se-iam. Mas, é preciso ter em conta que muitas vezes a gestão tem muito menos elasticidade, muito menos margem de manobra do que se tende a acreditar. Muitas vezes as pressões são externas, vindas do meio envolvente político e social, como tão bem intuía Argenti. Mas outras vezes vêm directamente da organização, que responde às situações colocadas pela empresa, especialmente às situações de crise, segundo uma lógica autónoma e muitas vezes oposta que a gestão pretenderia. É claro que, neste aspecto particular, as críticas que possamos fazer a Makridakis, são, por assim dizer, sugeridas por si próprio já que a sua proposta de “arteriosclerose institucional”, embora excepcional no conjunto dos outros factores propostos, chama justamente a atenção para estes aspectos. Por isso, em nossa opinião, Makridakis introduz uma dimensão estrutural importante, que ajuda, senão a perceber, pelo menos a antever a dinâmica de declínio organizacional.

Finalmente, uma nota para a ausência de factores ligados às áreas de recursos humanos e finanças. Como também não se encontra qualquer tentativa de classificação, de síntese, dos factores encontrados.

2.1.5 Charan e Useem – O Lado Espectacular das Causas de Fracasso

Outros autores, como Charan e Useem (2002) demonstram uma aproximação semelhante à de Makridakis, nos seus aspectos positivos e negativos, embora o seu artigo na “Fortune” esteja longe do rigor académico deste. Com um bem americano sentido de espectáculo socorrem-se de Eurípides para justificar que prolongados períodos de sucesso tornam as organizações débeis : “Os deuses enviam às suas vítimas 40 anos de sucesso”, citam. Será outra forma de apresentar a “arteriosclerose institucional” de Makridakis.

Analisando “pesos pesados” empresariais, como a Enron ou a Xerox, afirmam que existe um conjunto de causas provocadas pelo próprio sucesso que explicam muito do fracasso posterior. A sua análise partindo de casos concretos de fracasso pretende identificar os 10 grandes erros que levariam ao fracasso... o que é um número demasiado redondo para não provocar uma natural reserva académica.

O quadro abaixo indica quais os “10 grandes erros” e quais a empresas em que se verificaram:

Quadro 7 – Os 10 Grandes Erros segundo Charan e Useem

EMPRESA ERRO	E N R O N	A N D E R S E N	B C R O S S I N G	L U C E N T	W A R N A C O	K M A R T	P R O V I D I A N	S U N B E A M	T Y C O	W O R L D C O M	X E R O X	A T & T	P O L A R O I D	Q W E S T
ESCRAVO DA BOLSA	X		X	X	X		X	X	X		X			X
NÃO VER QQ MAL	X	X	X		X	X		X			X		X	
DEMAZIADO RISCO	X	X	X	X			X				X		X	
GESTÃO DISFUNCIONAL	X		X	X	X	X				X				X
AMOLECIDO PELO SUCESSO	X			X			X				X			
ESTRATÉGIA DO DIA						X			X	X			X	
LUXÚRIA DAS AQUISIÇÕES									X			X		
RECEAR O CHEFE	X				X			X		X		X		
CULTURA PERIGOSA	X	X												
ESPIRAL DA MORTE	X	X												

Fonte: Charan e Useem, 2002

Charan e Useem apontam causas que independentemente de não se poderem considerar sistemáticas, e muito menos estruturais, no sentido de procurarem englobar o essencial do fenómeno do fracasso, podem ser aceites como causas reais de fracasso.

Algumas fornecem mesmo reais contribuições para uma melhor compreensão do problema.

De facto, há conceitos que são poucas vezes referidos nos estudos sobre o fracasso, pertencendo a um lado da gestão que não gosta de se mostrar, mas cuja importância não pode ser menosprezada. Infelizmente, a “estratégia do dia”, o impulso para seguir a última moda da gestão, ou outras decisões de gestão tomadas não pela sua correcção mas porque que o homem por detrás do gestor precisa de cumprir algum objectivo mundano é, na gestão de topo, muito menos raro do que se poderia pensar.

“Recear o chefe”, o “autismo da gestão” e a “cultura perigosa” acabam por ser elementos de um mesmo problema. Poderiam, pertinentemente, pertencer ao conceito referido atrás por Charan e Useem (2002) de “gestão disfuncional”... Aliás, um dos aspectos mais interessantes deste é que chama a atenção, pensamos, para um conjunto de problemas que se localizam no limiar da racionalidade — e portanto longe da imagem de racionalidade que pretende ser apanágio da gestão.

Um dos conceitos que mais nos atraíu, é o conceito de “espiral da morte”. Embora existam outros conceitos igualmente valiosos, este liga-se particularmente bem com a nossa concepção dinâmica de desenvolvimento das crises empresariais. Particularmente, parece-nos ser muito útil não como causa, mas para descrever as fases de crise aguda, os “últimos meses” de Argenti, quando os acontecimentos parecem escapar já a qualquer controle.

Seja como for, a mesma observação efectuada para Makridakis cabe aqui: a grande maioria dos factores pode considerar-se derivar directamente da incoerência estratégica, mas esta nunca surge claramente identificada e muito menos integrada num modelo explicativo.

2.1.6 David Davis - Causas Conjunturais e Causas Estruturais

Por seu lado, Davis (1988) efectua, quanto a nós, uma das análises mais completas e sistemáticas da problemática do fracasso empresarial. Mais do que identificar algumas causas mais ou menos espectaculares, mais ou menos circunstanciais, nota-se um esforço de sistematização não só das causas, — que equilibram factores estruturais com causas conjunturais —, mas, como veremos, também dos sintomas dessas mesmas causas.

Numa análise que denuncia um diálogo com Argenti (1976), uma primeira distinção efectuada é entre causas internas e causas externas. Dentro destas, distingue ainda as causas isoladas, que acontecem num único momento temporal, e as causas contínuas, que se vão desenvolvendo durante um período de tempo. Mas vejamos o quadro:

Quadro 8 - Causas de Fracasso Empresarial segundo Davis

CAUSAS INTERNAS	CAUSAS EXTERNAS
ISOLADAS	ISOLADAS
Fracasso do projecto essencial	Descida brusca dos preços do produto
Fraca diversificação	Intervenção política
CONTÍNUAS	CONTÍNUAS
Gerais	Gerais
Frac control dos sistemas	Mudança tecnológica essencial
Derrapagem dos custos	Competição de preços do exterior estrangeiro
Gestão	Mercado
Gestão inadequada	Concorrência
Gestão de um só homem (autoritarismo)	Declínio do Mercado
- Complacência	- cíclico
- Paralisia pelo pânico	- estrutural
- Gestão incompetente	Clientes insolventes
- Prisoneira da História	
Staff	
Fraca Qualidade do staff (atitudes e práticas)	
Pouca diversidade de competências	
Falta de coesão estratégica	
Financeiro	
Frac control financeiro:	
- Falta de liquidez	
- Falta de sistemas de controle de ganhos e perdas	
- Falta de controle orçamental	
- Uso deficiente desses sistemas caso existam	
- Elevados custos financeiros	
- Distanciamento dos problemas concretos	
Operacional	
- Custos Elevados	
- Marketing deficiente	
- Problema de vendas	
- Overtrading	
- Desenvolvimento	
Outros departamentos	
Excepcionais	
- Projectos de investimento catastróficos	
- Diversificação imprudente?	

Fonte: Davis, 2001

Quanto a causas isoladas, o autor refere em termos internos o “fracasso do projecto essencial” e a “fraca diversificação”. O fracasso do projecto essencial parece de facto

uma das causas incontornáveis de fracasso. Compreensivelmente, no caso das empresas emergentes quase todas as causas se integram nesta categoria. Porque, de facto, este tipo de causas revelam-se muito cedo, sendo próprias de empresas ainda em fase de afirmação. Quanto à segunda, não parece difícil aceitá-la como uma causa de fracasso. Mas será a única que, seguindo o critério do autor, pode ser considerada como causa suficiente de fracasso? Assim pensado, é difícil deixar de pensar no complementar desta causa, isto é, na diversificação excessiva. Porque não é indicada ? O autor nada diz, como nada diz, aliás, nenhum dos outros autores sobre causas de fracasso consideradas em estudos que não sejam os seus, e por si não valorizadas...

Já quanto a causas isoladas externas, o autor refere o descida brusca dos preços do produto e a intervenção política. Se se quiser dar importância à diferenciação entre causas isoladas e causas contínuas, poder-se-á notar a ausência de outras causas como a actividade sindical, ou o efeito do dominó que referiremos a seguir (Lopez,2001).

Por falar em causas externas contínuas, Davis refere, primeiro, a mudança tecnológica essencial, o que parece evidente. Também a competição de preços a partir de mercados diferentes – normalmente estrangeiros – é fácil de aceitar.

Os aspectos ligados ao mercado têm referência merecida ao englobarem os problemas da concorrência dos declínios cíclico e estrutural do próprio mercado. Nesta categoria, apenas o item “clientes insolventes” nos parece um pouco forçado. Para que seja importante é necessário que exista, antes, uma outra causa, essa sim, com características heurísticas interessantes, e que se chama dependência excessiva de um ou poucos clientes. Mas esta causa de fracasso gera um conjunto de problemas que ultrapassam em muito a eventual insolvência financeira.

Seja como for, o que é importante é que mesmo estas causas externas acabam por não ser tão decisivas em si mesmas, em muitos casos. De facto, para o autor, a maioria das empresas fracassam por não responderem adequadamente às mudanças externas e não *por causa* dessas mudanças. Por vezes é porque não podem, mas mais habitualmente a razão é complacência, incompetência, ou as duas coisas juntas. (Davis 2001:5)

Deste modo, as causas externas acabam por se tornar, em muitos casos, internas. Sem surpresa, estas causas internas são muito mais valorizadas pelo autor. Desde logo pelo seu número, incomparavelmente superior. Mas também pelo que apontámos antes, de que as causas externas muitas vezes precisam de respostas de gestão. É verdade que as causas isoladas internas, já referidas, são poucas. Mas esse facto só reforça a noção de que as causas de declínio devem ser elas próprias entendidas num processo que interage, e por vezes se confunde, com o próprio declínio.

Entre estas causas internas, a primeira a ser referida pelo autor é a “gestão inadequada”. A consideração importante, neste caso, é que muitas vezes são as mesmas pessoas que foram responsáveis pelo sucesso de uma empresa que acabam por provocar a sua morte, o que torna pertinente a associação com a “arteriosclerose institucional” de Makridakis.

De uma forma interessante, Davis recupera uma das causas essenciais de Argenti, a saber, a “gestão autoritária”, melhor dizendo, a “gestão ditatorial”. As causas subsequentes encontradas são, na opinião do autor directamente decorrentes deste tipo de gestão. Os quatro factores referidos, a saber, “complacência”, “paralisia pelo pânico”, “incompetência”, “refém da história” são analisados na óptica de um gestor que toma sozinho as decisões.

“Complacência”, quer significar a gestão adormecida, a gestão dolente própria de indústrias estáveis. Os seus sintomas mais evidentes são a “falta de alerta para a nova concorrência actual e potencial, insensibilidade para os interesses do consumidor, ausência de optimização de longo prazo de custos ou incrementos de qualidade dos produtos e respostas lentas à mudança externa” (Davis2001). Qualquer semelhança com Argenti *não* será pura coincidência. Ao invés, paralisia pelo pânico que acontece quando o quadro é tão desesperante que a gestão se desorienta e fica incapaz de tomar qualquer decisão, parece ser uma contribuição válida de Davis.

“Gestão incompetente”, é referida como decorrente não da falta de capacidade ou competências *a priori*, mas como inexperiência num novo negócio. Para Davis há competências que só podem ser adquiridas pela experiência não bastando as competências analíticas para garantir o sucesso de um negócio.

Embora à partida pareçam muito diferentes, “refém da história” é um conceito com um valor absoluto muito semelhante à “estratégia do dia” referida por Charan e Useem. Apenas a direcção é diversa já que em vez da focalização no futuro, que tem a ver com a dimensão estratégica, a empresa se concentra no passado. Isto naturalmente inibe a capacidade de inovação e, mesmo, a capacidade de reacção aos desafios que, mais tarde ou mais cedo, pelas leis inexoráveis do mercado, aparecerão.

É com base nos quatro factores referidos que Davis define a causa “gestão autoritária”.

Em termos de gestão de linha, a que o autor chama “outros executivos”, há três problemas que levam ao declínio : Primeiro a *qualidade do staff* – que segundo o autor vai diminuindo conforme se avança no processo de declínio. Segundo, a *redução de competências* – relacionadas com a “selecção” de certas competências que são mais

simpáticas para a gestão, porque melhor dominadas, e o afastamento de outras que são menos bem conhecidas e por isso não valorizadas, o que faz com que o “caldo de cultura organizacional” se restrinja e que a organização fique mais pobre em termos de capacidade de adaptação. Terceiro, *a fraca coesão estratégica* – significando a natural contestação da liderança quando esta não funciona. Podemos perguntar-nos se será uma causa ou mais um sintoma.

Numa outra grande categoria, Davis engloba as causas relacionadas com a dimensão financeira. O importante a reter é que o autor acaba por alargar às outras áreas funcionais o que refere para a área financeira. Parece ser uma dificuldade de sistematização da análise já que deixa como apêndice uma análise que poderia, se não nos enganamos, ser muito mais rica se tivesse sido encontrado um conceito integrador, que poderia ser simplesmente “controle de sistemas de áreas funcionais”, dizêmo-lo não como proposta que guardaremos para melhor ocasião, mas como exemplo ilustrativo do que poderia ter sido feito.

Por outro lado, as causas operacionais identificadas, custos altos e marketing deficiente, parecem poucas, apesar de, indubitavelmente, se tratar de causas conceptualmente “pesadas”, pela abrangência que atingem. No entanto, devemos recordar as análises sobre a dimensão financeira que são depois estendidas outros departamentos, nomeadamente o operacional.

Para finalizar, apenas referir que a dimensão estratégica é tratada de forma muito pobre, restringindo-se a um “não acordo sobre as estratégias” que deixa de fora a ligação essencial entre a falta de coerência estratégica e a probabilidade de fracasso. De fora fica também, digamos que coerentemente, qualquer referência à problemática da ligação

entre a ausência de políticas de integração dos Recursos Humanos e a mesma probabilidade de fracasso.

2.2- UMA SÍNTESE DAS CAUSAS DE FRACASSO

Chegados a este ponto, será altura de efectuar algumas considerações gerais sobre as posições dos autores analisados até agora e de como se podem ou não relacionar de uma forma global.

Uma primeira nota para o facto das análises dos diferentes autores serem dificilmente conjugáveis entre si, partindo de grelhas de análise que os levam a enunciar mais pontos divergentes que coincidentes. A excepção parece ser Davis que parte de uma referência, Argenti, acrescentando-lhe o seu próprio contributo.

Isto, sem deixar de ter em conta que todas as abordagens acabam por contribuir, em alguns dos seus pontos, para enriquecer a abordagem global do tema.

Mesmo assim, e apesar da enorme quantidade de causas de fracasso que referimos até ao momento, e independentemente de acreditarmos que todas elas serão válidas, evidentemente umas mais do que outras, poderíamos perguntar, relativamente a cada autor, porquê só aquelas causas e não mais. E poderíamos perguntar ainda mais: porquê essas e não outras?

De facto, a análise mais pormenorizada que efectuámos, identificou mais de cem factores diferentes no conjunto de todas as abordagens aqui referidas. Embora se

possam identificar alguns paradigmas semelhantes, por exemplo nos textos sobre os problemas das “start-ups”, os estudos movem-se demasiado dentro de paradigmas não comunicantes, pelo que muitas vezes é simplesmente impossível fazer outra coisa que não somar mais uma causa à imensa lista existente. E fica a impressão de que, se continuássemos a investigar autores, a lista continuaria a aumentar.

Bruno e Leidekker (1988), são a exceção a esta regra. Fornecem uma síntese de algumas abordagens mais significativas e importantes, conseguindo propor um quadro coerente do que poderemos denominar de grandes causas de fracasso. Vejamo-lo:

Quadro 9 – Síntese de Causas de Fracasso segundo Bruno e Leidekker

FONTE TIPO DE FRACASSO	Argenti	Altman	D&B	Bukhaye Hudson et al	Bruno Leickeder Harder (1960s)	Bruno Leickeder
Problemas com a equipa de Gestão	X		X		X	X
Deficiências do empresário	X		X		X	X
Problemas com o planeamento estratégico	X				X	X
Fraquezas na função financeira	X	X	X		X	X
Problemas na função operacional					X	X
Problemas no mercado	X					X
Influências externas negativas	X	X				X
Outros problemas n classificados		X	X	X		

Fonte: Bruno e Leidekker (1988)

Como se pode confirmar, em oito grandes causas, a “problemas com o planeamento estratégico” surge apenas em terceiro lugar. Apesar de nada ser referido pelos autores relativamente aos critérios de ordenação dos tipos de causas referidas, nota-se uma certa ordenação entre elas. Por isso, parece-nos que o terceiro lugar dos “Problemas com o

Planeamento Estratégico” significaria que os tipos de causas antecedentes surgiriam antes, por qualquer critério subjacente. Há pelo menos dois critérios que se poderiam aplicar, a saber, ou a organização por importância absoluta, ou a organização por ordem cronológica do acontecimento... No primeiro caso, temos algumas dúvidas que os problemas com a equipa de gestão sejam mais importantes do que os problemas no planeamento estratégico. Mas no segundo caso, também não fica fácil de perceber como é que os problemas com a equipa de gestão antecederiam as deficiências do empresário.

Seja como for, apesar de parecer não dar a importância que julgamos dever dar-se ao problema estratégico, este é um dos poucos estudos que colocam claramente os “Problemas com o Planeamento Estratégico” como causas, ou tipos de causas, de fracasso. Sintomaticamente, num quadro de síntese, para além dos próprios autores aparece apenas Argenti como também considerando esse factor, mas esta é uma situação que não descortinamos na obra que vimos acompanhando (*Corporate Collapse*, 1976). Bruno e Leidekker (1988) não o referem, mas ou Argenti juntou este factor noutros estudos, ou então a leitura que se faz do seu texto é, parece-nos, demasiado benevolente, neste aspecto particular. Seja como for, nos autores por nós analisados anteriormente, muito poucos são os que referem directamente o problema estratégico, embora existam algumas referências indirectas, por exemplo quando se apontam causas como “focalização no curto prazo”.

Identificam-se a seguir “problemas na função financeira”, “problemas na função operacional” e “problemas no mercado”. Parece-nos ser uma classificação aceitável, na qual se podem incorporar sem esforço as análises dos autores anteriores.

Quanto ao problema das causas externas, para o qual é válido o que dissemos sobre as áreas funcionais, apenas uma nota para realçar que, se há erros directamente decorrentes de actos, políticas ou estratégias de gestão incorrectas, também há causas completamente fora do controle da acção dos gestores que fazem com que as coisas corram mal. Mas, numa análise rigorosa, muitos fracassos que *a priori* se relacionam com causas exógenas, só puderam ter impactos importantes porque o modo como essas causas foram tratadas pela gestão não foi de molde a permitir que a empresa ou o projecto as ultrapassasse. No limite, como dizíamos atrás, se uma causa de fracasso pode ser identificada, então pode ser alvo de uma acção de gestão que, pelo menos, tente diminuir o seu impacto. Irrompe desta maneira, mais uma vez, o problema da gestão pois é dela que dependem as acções a tomar.

Isto, evidentemente, relativamente ao que *está* na grelha. Quanto ao que *não está*, a ausência mais importante é a de algum factor ligado aos recursos humanos ou, mais precisamente, à dimensão organizacional da empresa, entendida aqui como incluindo a organização do trabalho e a própria estrutura humana. Num trabalho de síntese, não será uma falha pequena, visto que é uma dimensão que, de forma mais ou menos global parece ser regularmente referida pelos autores que estudam as causas do fracasso. Nos estudos que analisámos, pelo menos o de Bruno *et al* (1988) contém elementos ligados ao aspecto organizacional..

Quanto a nós, pensámos que uma síntese das causas de fracasso na literatura, embora aberta reconhecendo-se inacabada e mesmo imperfeita em algumas classificações, deveria incluir uma tipologia de facto abrangente que sintetizasse sem reduzir, sem deixar de fora causas, ou tipos, importantes de fracasso empresarial, e que, ao mesmo

tempo, *sem necessidade de construir uma nova grelha* pudesse incorporar novas contribuições.

Foi isso mesmo que fizemos e que mostramos no quadro abaixo. Resulta de um trabalho de agrupamento sucessivo sobre todas as causas que referimos até agora. Não é, por conseguinte uma grelha de causas, que seria enorme e pouco útil, mas uma *tipologia* que teve a preocupação de cobrir todas as áreas em que podem acontecer problemas. Pensamos tê-lo conseguido. Evidentemente algumas das classificações poderiam ser diferentes e, sabemos que algumas serão polémicas. Apesar de tudo é apenas a nossa síntese.

A tipologia é, em muitos aspectos semelhante à de Bruno e Leidecker (1988), mas, com apoio em Mintzberg *et al* (2002), e recolhendo ainda a noção de “disfunção” referida em Cameron *et al* (1987a). A nossa contribuição consistiu em acrescentar alguns tipos, que nos pareceram importantes, e corrigir a ordem dos factores por forma a dar à “inconsistência estratégica” e às “disfunções organizacionais” o papel importante que, em nossa opinião, merecem – e justificaremos mais à frente.

Desta forma, chegámos ao quadro seguinte:

Quadro 10 - TIPOLOGIA DAS CAUSAS DE FRACASSO	
ESTRATÉGIA	
INCONSISTÊNCIA	Projecto essencial Imediatismo Coerência Estratégica Planeamento estratégico Implementação estratégica Estratégias emergentes
PERFIL DA GESTÃO	
CARACTERÍSTICAS	Miopia Disfuncionalidade
ATTITUDE	Laxismo Autoritarismo Sobre-voluntarismo Capacidade de Reacção
INCOMPETÊNCIA	Liderança Conhecimentos Capacidade Experiência Sistemas e Métodos
DISFUNÇÃO ORGANIZACIONAL	
ESTRUTURA	Qualidade Enquadramento Integração Organização
DISFUNÇÃO SECTORIAL	
FINANÇAS	Contabilidade Investimentos Tesouraria
MARKETING	Vendas Margens
OPERAÇÃO	Custos Eficiência
DISFUNÇÃO MERCADO	
CONSUMIDORES	Hábitos
PRODUTO	Produtos substitutos Queda de preços
CONCORRÊNCIA	Intensidade
DISFUNÇÃO INDÚSTRIA	
TECNOLOGIA	Mudança Essencial
ESTADIO DE DESENVOLVIMENTO	Declínio
SITUAÇÃO	Debilidade
COMPETIÇÃO	Estrangeiro
DISFUNÇÃO MEIO SOCIAL	
POLÍTICA	Políticas económicas
ECONOMIA	Situação económica
SINDICALISMO	Reivindicações sindicais
ORGANIZAÇÕES SOCIAIS	Segurança dos consumidores, ecologia
CAUSAS EXCEPCIONAIS	
CRIME	Fraude
FALTA DE SORTE	Conjugação de factores excepcionalmente desfavorável
AMBIENTE	Insustentabilidade ambiental
CLIMA	Catástrofes

Fonte: Elaboração do autor

Pode ver-se que dividimos as causas em oito tipos, quatro internos e quatro externos: Os primeiros dois têm a ver directamente com a gestão, a consistência da sua actuação estratégica, a atitude e características e as suas competências. Os dois tipos seguintes referem-se às áreas organizacional e funcional, a qual inclui toda a actividade de negócio que não a organizacional. Esta aparece destacada por opção nossa tendo em conta um papel especial que consideramos ter nas causas de fracasso. Finalmente, os últimos quatro factores referem-se aos factores externos, mercado, indústria, meio social e acontecimentos excepcionais.

Em cada tipo colocámos subtipos que julgámos se integravam. O que queríamos notar é que não há uma só das causas incluídas nos tipos que, tomada isoladamente, se possa dizer que determina obrigatoriamente o fracasso das empresas. De facto, para todas as causas parecem poder encontrar-se respostas da gestão que neutralizem ou diminuam o seu efeito ao ponto de, pelo menos deixarem de pôr em causa o futuro da empresa.

2.2.1 Causas Excepcionais

Neste tipo incluímos as causas que por acontecerem muito raramente, não são previsíveis em termos de gestão. Catástrofe, fraude e falta de sorte, e ainda interrupção do negócio (por motivo de nacionalização, proibição, etc.) são os factores estudados que se incluem neste tipo.

Existirão, sem dúvida causas, factores mais intensos, mais graves do que outros. Porém, serão raros aqueles que, isoladamente, podem determinar o fracasso de uma empresa. Embora teoricamente, se possa conceber uma causa tão fulminante, num negócio tão

específico que nada mais haja a fazer senão a falência, e aí poderemos falar realmente de falta de sorte, normalmente será possível uma resposta de gestão que permita à empresa, ou ao projecto, para o caso é o mesmo, a sobrevivência. Se a empresa for fechada, por exemplo, pode abrir noutro lado, se os seus produtos forem proibidos pode vender outros, uma grande fraude, ainda pode, com a gestão adequada, aproveitar o *good will* da empresa, ou um parceiro investidor coloque de novo a empresa no negócio. Isto dando de barato que a empresa deva ter controles automáticos sobre os seus proveitos que façam soar sinais de alarme na presença de desvios em relação ao comportamento ou aos resultados esperáveis.

Por conseguinte, as causas excepcionais, embora possam ajudar muito, não parecem, por si só, suficientes para provocar o fracasso de uma empresa.

2.2.2 Causas Externas

Nestas causas, incluímos as disfunções no meio social onde englobámos os aspectos ambientais, sociais e políticos, e as disfunções na indústria e no mercado. São bastantes as causas que identificámos na literatura e sem dúvida que estamos em presença de causas de peso. No entanto, se para cada uma delas se podem encontrar exemplos de fracassos por si originados, poder-se-ão encontrar igualmente exemplos em que os factores em causa não determinaram o fracasso das empresas que afectaram.

E, como anteriormente, *isoladamente*, será difícil que qualquer destas causas possa provocar o fracasso empresarial.

2.2.3 As Disfunções Sectoriais

Neste tipo consideramos todas as causas de fracasso relacionadas com o desempenho particular dos diferentes sectores da empresa. São causas ligadas ao marketing, às finanças, à operação da organização. Mais ainda do que as causas excepcionais ou as causas externas, precisam ser associadas a outras causas para poderem considerar-se como determinando o fracasso empresarial. Sozinhas, não parece que o possam conseguir. É claro que nem sempre é possível tomar as medidas de gestão que possam resolver os problemas identificados. Há constrangimentos, legais, sociais, problemas ligados com a própria estrutura das empresas que muitas vezes dificultam a tomada de medidas correctivas. Simplesmente, o facto de existirem constrangimentos é inerente às próprias empresas, pelo que a gestão sempre é condicionada por eles. Gerir sem constrangimentos seria fácil: é porque eles existem e é necessário contar com eles que a gestão, quando bem feita, é uma actividade tão complexa.

Seria fácil, por exemplo, dizer que a produtividade de uma empresa pudesse ser fraca por desactualização do parque de máquinas e falta de recursos para o renovar. Mas, no caso da empresa fracassar, como aceitar que a causa fosse a desactualização produtiva e não a incapacidade da gestão para resolver o problema ?

E, ainda outra vez, uma só causa excepcional, externa e agora interna, não parece ser suficiente, se tudo o resto estiver bem, para provocar o fracasso de uma empresa.

2.2.4 As Disfunções Organizacionais

Incluimos nesta categoria, factores como os problemas da motivação, do clima organizacional, da atitude dos trabalhadores e da própria cultura de empresa. Neste tipo cabem, portanto, todas as estruturas formais e informais da empresa, bem como a própria organização do trabalho.

As disfunções organizacionais parecem-nos jogar um papel específico na crise empresarial, enquanto multiplicadores dos efeitos determinados pelas reacções dos recursos humanos às manifestações da crise que directamente os afectam. Porém, não só aparentam poder ser controladas como, inclusivamente, em face de acções correctas, pode inverter-se o cariz negativo e mobilizar os recursos humanos para dinâmicas positivas de combate à crise, mesmo à custa de sacrifícios pessoais. O caso Manuel Pereira Roldão, adiante estudado, parece-nos ilustrar de forma clara esta situação.

Nos manuais de estratégia, por exemplo em Ganshof (2001), a área de recursos humanos aparece como sendo uma área funcional, como a área financeira, a área operacional ou a área de marketing. Mas, independentemente da noção dos recursos humanos como *stakeolders* da empresa, como parte interessada, que caberia noutra discussão, pensamos que a área de recursos humanos tem características particulares, que a distinguem das outras áreas. Parece ser muito menos plástica, muito menos instrumentalizável do que as áreas financeira e operacional. Desde logo porque trabalhar com recursos humanos apela desde logo a uma capacidade para trabalhar com uma matéria prima que tem vontade e objectivos próprios que não se conformam obrigatoriamente, com uma vontade e objectivos exteriores a si, se esses objectivos não cumprirem, em alguma medida os objectivos próprios de cada um. (Almeida, 1995)

Esta análise é tanto mais importante quanto não é raro encontrar na gestão de topo alguma tendência tradicionalista para sobrevalorizar o aspecto voluntarista da gestão, em que “os recursos humanos são apreciados do ponto de vista do número e da sua adaptatividade à lógica produtivista” (Crozier, 1989:21), numa visão vincadamente instrumental, na qual o gestor, como um jogador de xadrez, vai posicionando peças sem vontade própria, de acordo com certas regras muito simples. Nessas acepções os recursos humanos são “o pessoal”. É aliás curioso que as empresas, quando é caso disso, tenham sempre “excesso de pessoal” e nunca “excesso de recursos humanos”...

O problema, ou o dilema de uma política de gestão de recursos humanos tradicionalista na qual o conceito de recurso ainda é o de um recurso pouco mais que inerte, é que não é possível gerir instrumentalmente a estrutura humana e ao mesmo tempo tê-la disponível para se sacrificar pela empresa. (Almeida, 1995)

É assim que quando estudamos a integração dos recursos humanos nas empresas, deparamos com este curioso quadro: Embora seja por todos reconhecido que os recursos humanos são o principal capital das empresas, e que a sua mobilização para os objectivos organizacionais é fundamental, a relação directa entre a mobilização desses recursos e os resultados das empresas é tida, muitas vezes como marginal. Acresce a isto que, embora muitos estudos apontem a importância da integração dos recursos humanos para o sucesso empresarial, são muito raros aqueles que provam uma relação directa entre o comportamento dos empregados e os resultados das empresas (Fuertes, 2003).

Uma forma de questionar esta ideia é perguntar se existe uma correlação positiva entre satisfação dos empregados e desempenho empresarial. Andy Neely fornece alguns dados que em nossa opinião ajudam a essa comprovação:

“ Um estudo realizado em 1997 no Instituto de Psicologia do Trabalho da Universidade de Sheffield descobriu uma forte correlação entre satisfação dos empregados, empenho dos empregados na organização e desempenho global da empresa:

— 12% da variação de rendibilidade podia ser explicada pelas variações no nível de satisfação no trabalho dos respectivos empregados. Além disso, 13% da variação da rendibilidade das empresas podia também ser explicada por diferenças no empenho dos empregados na organização.

— 25% da variação da subsequente produtividade das empresas podia ser explicada pela satisfação no trabalho dos empregados, mesmo controlando a dimensão e sindicalização. Comparativamente, 17% da variação da produtividade da empresa era explicada pelo empenho dos empregados na organização.

— Quando tanto o empenho na organização como a satisfação no trabalho dos empregados eram examinados em conjunto, a satisfação no trabalho destacava-se como a mais importante variável explicativa da variação do subsequente desempenho das empresas” (Nelly, 2002:32)

No mesmo sentido, um estudo realizado pela Gallup, nos Estados Unidos, apresentava resultados ainda mais dramáticos. A Gallup concluiu que as organizações que atingiam níveis mais altos de satisfação dos empregados apresentavam um desempenho 22%

superior ao da concorrência em termos de produtividade, 38% em termos de satisfação dos clientes, 27 em termos de rentabilidade e 22% em termos de conservação do seu pessoal”

São, parece-nos, dados importantes, que localizam o problema da gestão dos Recursos Humanos no centro da rentabilidade empresarial, como um dos factores inultrapassáveis nas dinâmicas de sucesso ou nas dinâmicas de fracasso.

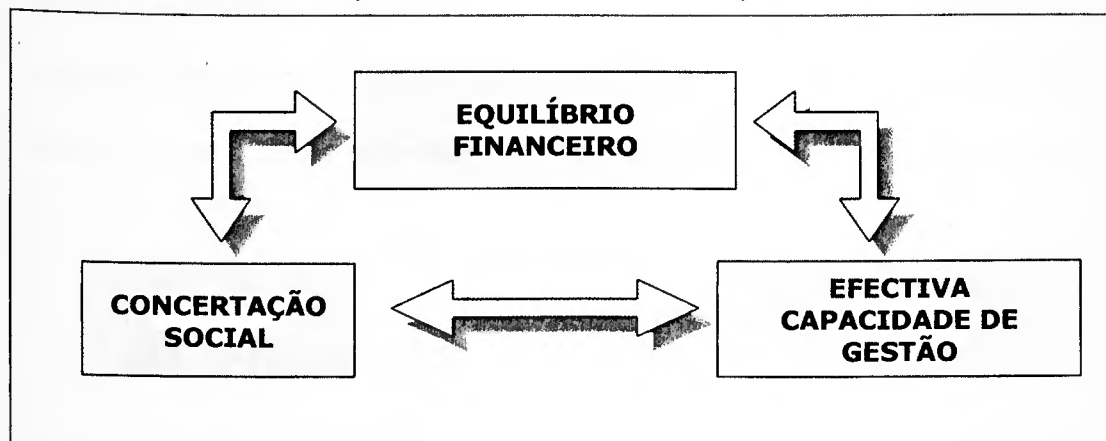
Há, ainda uma outra dimensão importante, que é a dimensão defensiva. Tem a ver com a não contribuição dos funcionários para o mau trabalho. Factores como erros de produção, mau atendimento de clientes, serviços incompetentes, des-sincronização, corporativismo, resistência à mudança, são factores que diminuem drasticamente o nível de competitividade da empresa e a podem colocar em problemas. São os chamados custos da não qualidade, que representam muitas vezes a diferença entre a rentabilidade e a não rentabilidade de uma empresa. (Dale e Cooper, 1992).

Por isto, apesar da nota de Argenti (1976) de que a moral, entendida aqui, de uma forma que reconhecemos demasiado lata, como motivação dos recursos humanos, possa não constituir directamente uma causa de fracasso, colocamos claramente em equação que, pelo menos nalguns casos, possa ser verdade que uma incorrecta política de recursos humanos seja capaz de lançar a empresa na rota do fracasso. Desde logo, porque há ambientes competitivos em que os desempenhos excelentes são condição essencial para a própria sobrevivência da empresa. Quando o nível de competitividade é mais intenso, os factores de motivação são importantes pois a empresa tem que retirar de cada funcionário o máximo que este pode dar.

Mas, mais importante que tudo isto, a partir do momento em que eclode o processo de declínio, vão-se desenvolvendo reacções ao nível dos recursos humanos que podem afectar drasticamente o desenvolvimento do processo, dependendo da intensidade com que se manifestam. São as dinâmicas que passam normalmente por uma grande desmobilização do pessoal, pelo descrédito na organização, pela fragmentação em grupos com interesses particulares. É fácil que se instalem climas e mesmo acções de contestação que criam a instabilidade social e impedem muitas vezes que se possam efectuar as acções de recuperação necessárias.

Para além disto, numa situação difícil, não basta que os empregados não se oponham às acções de recuperação. Para vencer as dinâmicas negativas, é necessário o empenhamento, a colaboração dos recursos humanos. Davis (1998), ao aconselhar as medidas a tomar para qualquer *turn around* diz que é essencial para o sucesso que os funcionários se entusiasmem e levem a peito a recuperação da empresa.

A BDO (1994), parece-nos ilustrar de uma forma eminentemente prática esta questão, quando, no seu estudo sobre a reestruturação do sector de cristalaria, publica um quadro que, consideramos bastante esclarecedor. A consultora considerava aí que a recuperação de uma empresa deveria assentar sobre uma “base sólida” constituída por três elementos essenciais:

Figura 2 - CONDIÇÕES PARA A RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS

Fonte BDO (1994:26)

Como se vê, a concertação surge como elemento essencial, ombreando com o equilíbrio financeiro e com a capacidade de gestão. Esta, já o vimos, liga-se com a dimensão estratégica atrás analisada, mas a concertação social tem a ver com a perspectiva que vimos apresentando, do papel dos recursos humanos no desenvolvimento das dinâmicas de crise.

É exactamente esse papel essencial que queremos realçar, destacando nas dinâmicas de crise aquelas que denominámos de dinâmicas de crise organizacionais e que têm exactamente a ver com todas as reacções da estrutura humana de uma organização a um processo de crise. Reacções que, em qualquer altura do processo podem inverter de valor: De uma dinâmica essencialmente positiva pode passar-se a uma negativa bastando para tal um acto errado de gestão. Assim como um acto inspirado, desde que coerente e credível, pode inverter uma situação de total desânimo numa luta denodada pela recuperação.

Seja como for, a conclusão é que não são as causas do fracasso que levam ao fracasso, mas sim a conjugação dinâmica dessas causas tornada possível, ou não impedida por acções da gestão, como afirmava Davis (1988). Acções estratégicas, obviamente porque só ao nível estratégico se pode responder a causas, ou situações dinâmicas tão fortes.

2.2.5 O Perfil da Gestão

De uma forma ainda mais estreita, os tipos “Atitude”, “Características” e “Incompetência” da Gestão influenciam e acabam por se reflectir nas opções estratégicas. Compreende-se que assim seja: Refiramo-nos a um gestor carismático ou a uma equipa de gestão, é natural que as suas características e atitudes marquem as suas opções de gestão e portanto as suas escolhas estratégicas. Porque se trata de causas de fracasso, esse impacto será, naturalmente negativo, decorrente da característica ou atitude específica em análise. Porque de facto, as características da gestão só começam a afectar a organização quando se manifestam em medidas concretas e estas medidas só são de facto marcantes quando têm uma dimensão , um alcance, estratégico. Não será uma decisão apenas que marcará o futuro da empresa, embora as haja bem marcantes. O que poderá ter consequências será um conjunto consistente de decisões, positivas ou negativas.

A incompetência, por seu lado, relaciona-se com lacunas, ambiguidades e deficiências ao nível das competência necessárias para a gestão. Mais até que os tipos anteriores este tipo é bastante intuitivo, significando que qualquer decisão ou acção importante afectada por alguma forma de incompetência, mais do que provavelmente resultará num resultado negativo para a empresa.

Ora, sendo provável que a mesma incompetência se reflecta num conjunto variado de decisões, de acordo com Mintzberg, um conjunto de decisões consistentes, representam, para o bem e para o mal, uma orientação estratégica da empresa , .

Desta forma, tanto o tipo “Características”, como o tipo “Atitude” , como ainda o tipo “Incompetência” da Gestão se reflectem em decisões estratégicas que, quando negativas se podem classificar como inconsistentes, isto é, que não ajudam a organização a melhorar o seu desempenho e podem, inclusivamente prejudicá-lo.

2.2.6 A Inconsistência Estratégica

O termo “inconsistência estratégica” inclui não só o não planeamento estratégico mas também a não aplicação concreta dos planos produzidos. Isto tem enormes implicações porque o conceito de estratégias não realizadas é imediatamente integrado. Engloba, ao mesmo tempo, a insuficiente integração de estratégias emergentes, que nos parece uma contribuição útil, não apenas para explicar, já que intuitivamente se percebe a enorme capacidade heurística do conceito, mas também para integrar uma estratégia que precisa ter mecanismos fortes de adaptação à mudança e ao imprevisto. Finalmente, inclui ainda as decisões não consistentes ou mesmo contraditórias com as estratégias eventualmente definidas.

O conceito está, neste estudo, intimamente ligado com o entendimento de que as condições de resolução positiva das dinâmicas de crise empresarial assentam em opções estratégicas de gestão. Neste sentido, consideramo-lo um conceito central, uma das

principais ferramentas heurísticas para compreender os processos de crise empresarial, o desenvolvimento das suas dinâmicas e a sua resolução.

Construímos o conceito em contraponto com o de *consistência estratégica*, pelo que consideramos necessário explicitar o que entendemos por este conceito.

Assim, a primeira nota vai para a escolha do próprio termo *consistência*. De facto, preferimos esta denominação à de *coerência estratégica*, embora os dois conceitos sejam utilizados em acepções muito semelhantes. Por exemplo Martins (1996:7) opta pelo conceito de *coerência*, definindo-a com base em Hayes e Wheelwright, (1984), como a “consistência entre as variáveis estratégicas fundamentais e o conjunto de decisões operacionais”. Confirmámos que o sentido estava certo: De facto, encontramos suporte para esta afirmação por exemplo, quando se diz que “ para ser efectiva, cada estratégia funcional precisa de suportar, através de um específico e consistente padrão de decisões, a vantagem competitiva proporcionada pela estratégia (da unidade) de negócio” Hayes e Wheelwright, (1984: 29), - que por sua vez teria que sê-lo com estratégia global da organização. A definição está, portanto, certa, embora os autores não usem o termo de *coerência* mas sim o de *consistency, consistência*.

No entanto, se fosse só uma questão de terminologia, não valeria a pena perder tempo com a discussão do assunto. A razão porque julgamos dever dedicar-lhe algum tempo, é que, mesmo em Hayes e Wheelwright (1984:33) a inconsistência parece demasiado ligada à coerência entre decisões e não ao resultado final de uma estratégia. Este é um terreno que reconhecemos bastante movediço, mas parece-nos importante realçar que há uma diferença entre os dois termos: De facto *consistência* e *coerência* não são sinónimos. *Coerência* significa a ligação lógica entre ideias e/ou atitudes enquanto

consistência significa solidez, ausência de pontos fracos, 2. Neste sentido, preferimos claramente o último termo, como enquadrando mais rigorosamente a noção que pretendemos para a construção do conceito de inconsistência.

Quanto à noção de inconsistência, pareceu-nos, do mesmo modo, mais abrangente, incluindo não só as acções incoerentes, mas também, por exemplo, as acções pouco decididas, pouco determinadas de uma decisão estratégica coerente. Weimark (2004) define por seu lado a inconsistência como a distância entre a teoria estratégica e a prática. Parece um pouco redutor, de forma que sentimos necessidade de pormenorizar alguns dos conteúdos que julgamos deverem integrá-lo.

Neste sentido, um dos pilares fundamentais do conceito de inconsistência estratégica é a ausência de planeamento estratégico. Damos particular importância a este factor já que pensamos que a inexistência de planeamento estratégico implica a inexistência de planos funcionais coerentes, a ausência de objectivos sectoriais que possam confluir para um objectivo global.

Para alguns autores, inclusivamente, o planeamento estratégico confundir-se-ia, em termos práticos, com a própria estratégia. E então poder-se-ia falar de insuficiente, ou nulo planeamento estratégico em vez de inconsistência estratégica.

Quando se aborda o problema nestes termos, Mintzberg é, em nossa opinião, uma referência fundamental. Concorde-se ou não com as suas ideias, a discussão sobre as deficiências do planeamento estratégico obriga a repensar conceitos e muitas vezes a justificá-los melhor.

² Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa, Porto Editora, 5ª Edição

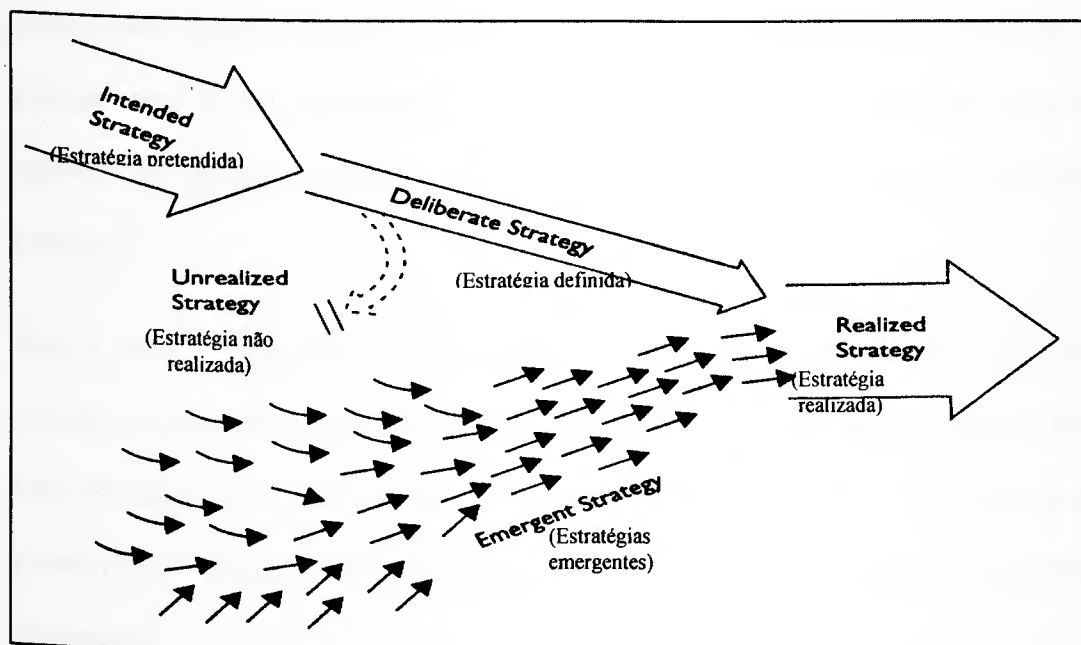
Em “The Rise and Fall of Strategic Planning” (1994), um dos seus textos mais conhecidos, Mintzberg faz a crítica do planeamento estratégico formal, enquanto forma exclusiva de criação e, mesmo, de acção estratégica.

Para o autor, a escola do planeamento estratégico tem três graves inconvenientes:

Em primeiro lugar, o planeamento de uma estratégia não determina que esta seja aplicada. Existiriam “estratégias não realizadas” no planeamento estratégico que lhe roubariam grande parte da sua eventual eficácia. Por outro lado, o planeamento não permitiria a criação de estratégias realmente inovadoras porque estas não seriam criadas num processo racional, planeado, mas por processos psicológicos informais de *insight*. Finalmente, o planeamento estratégico, enquanto estratégia formalizada, definida *a priori*, impediria a identificação de estratégias emergentes.

Para o autor, o planeamento tem um lugar na estratégia, enquanto ferramenta de gestão, mas é um lugar modesto, mais modesto do que o próprio chega a assumir formalmente, tendo em conta o relevo que dá às estratégias emergentes. A figura seguinte é digitalizada directamente de Mintzberg (1994). Na representação gráfica proposta pelo autor pode ver-se que o planeamento estratégico, ou a estratégia deliberada, é representada de uma forma muito menos importante, até pelo desperdício das estratégias não realizadas, do que o imenso caudal de estratégias emergentes:

Figura 3 – O Conceito de Estratégia segundo Mintzberg



Fonte: Mintzberg, 1994

A abordagem de Mintzberg, tem o enorme valor de questionar os limites do planeamento estratégico deliberado e o papel da aprendizagem de “estratégias emergentes” que, de forma não planeada mas adaptada a um meio em constante mudança, a organização vai realizando se estiver disponível, entenda-se, não limitada por um planeamento essencialmente formal.

No entanto, parece-nos que as deficiências apontadas ao planeamento estratégico e de forma geral às estratégias “prescritivas”, devendo ser levadas a sério, sob pena de reduzir o planeamento estratégico a complicados mas estéreos exercícios formais, não diminuem, quanto a nós, a importância do planeamento. Apenas o enquadram de uma forma, digamos, não dogmática.

Em resposta a Argenti, quando este refere que todos concordam que a má gestão, o “*bad management*” é o responsável pela maioria dos casos de fracasso, mas que

“ninguém sabe em que consiste a má gestão” (1984:3) propomos a hipótese de que um dos factores essenciais seja a inconsistência estratégica, nomeadamente ao nível do planeamento. A sua importância repercute-se, ou devia repercutir-se em todos os aspectos da gestão, tornando-a num “sistema coerente” de “tomada de decisões coerentes”.

Perry (2001) efectuou um estudo envolvendo mais de 300 empresas norte americanas, metade bem sucedidas e metade fracassadas, tentando encontrar suporte científico para esta afirmação. E de facto, nas empresas bem sucedidas verificava-se a presença de planeamento estratégico de uma forma muito mais significativa que nas empresas fracassadas.

Os resultados gerais do estudo estão sintetizados no quadro abaixo:

Quadro 11 - Sobrevivência/Fracasso em Empresas com Planeamento Estratégico		
Indicador	Empresas fracassadas n= 152	Empresas não fracassadas n=152
Média	1,145*	1,507*
Desvio/Erro Padrão	1,712/ 0,139	2,147/ 0,174
Quantidade de resultados “0” **	92	98
Quantidade de resultados “5”.**	13	35
<p>*p = 0,04 é significativa para a diferença de médias ** “0”= Ausência absoluta de planeamento estratégico “5”= Planeamento estratégico sistemático</p>		

Fonte: Perry, 2001

Como se vê, mesmo intuitivamente se manifesta que nas empresas não fracassadas o número daquelas que efectuam planeamento estratégico sistemático é muito superior ao das empresas fracassadas, mas o resultado para a diferença de médias confirmou ser “estatisticamente significativa, sugerindo que a amplitude do planeamento está

relacionada com o fracasso empresarial. Ainda que o poder explicativo desta variável, isoladamente tomada, seja fraco existem, apesar disso, fortes indicações de que o planeamento faz efectivamente a diferença e pode reduzir a probabilidade de fracasso empresarial.” (Perry, 2001:204)

Este parece-nos ser um resultado que ilustra a importância do planeamento estratégico como forma de evitar o fracasso. Em nossa opinião, embora precisemos reconhecer que o planeamento, o fazer a coisa certa, não significa que se planeie correctamente, que se façam as coisas bem, a metodologia de planeamento estratégico parece colocar a gestão a coberto de muitos erros que constituem por si próprios causas significativas de fracasso.

Para além de toda a argumentação há ainda essa constatação de que não há um “*best way*” para a estratégia mas diversos caminhos, diversas estratégias que se podem trilhar com sucesso, claro que em diferentes graus mas sempre de forma superior a políticas incoerentes, quando não contraditórias.

Evidentemente, um planeamento baseado em pressupostos formais ou em panaceias teóricas só pode ser considerado perigoso. Mas o planeamento pode bem assentar em bases mais sólidas, mergulhar na cultura e competências organizacionais, imbuir-se dessas características e das estratégias grupais existentes no seu seio e, num processo de síntese liderado pela gestão, produzir a estratégia e o planeamento da sua execução.

Bem entendido, dependendo do mercado, da indústria, da organização e do próprio negócio, uma empresa pode ter uma estratégia mais ou menos planificada, mais ou menos informal, mais ou menos assente na aprendizagem, mais ou menos enquadrada em modelos pré-definidos.

Mas seja qual for o peso do planeamento na estratégia de uma empresa, parece-nos que o carácter distintivo de uma estratégia verdadeiramente eficaz e consistente continua a ser a fixação de objectivos, alcançáveis mas ambiciosos, na definição de escola, que possam congregar esforços e recursos e permitam à organização ter claro qual o caminho a seguir.

A imagem do barco ultra flexível que navega com a maré, acaba por ser uma imagem de frustração, pois, ao erigir o objectivo de estar preparado para enfrentar as vagas, venham elas de onde vierem, perde a capacidade de olhar mais além, para o porto que pode estar depois da mais perigosa zona de rebentação. E se é necessário ser flexível e não enfrentar as vagas inconscientemente, sob o risco de naufragar antes de atingir o objectivo, não será menos verdade que se não existir o objectivo de chegar ao porto, provavelmente não se chegará lá mesmo.

Tendo em conta que o fracasso parece ser muito mais provocado por um *conjunto* de causas, entre as quais está a má resposta estratégica às causas iniciais, a resposta de gestão precisa de ser estratégica porque deve responder a um conjunto de causas *em interação dinâmica incremental*. Neste sentido, a resposta não pode ser meramente operacional, ela precisa de ser estratégica. É esta uma das principais razões pelas quais consideramos a inconsistência estratégica como uma das principais causas de fracasso.

Pelas razões apontadas, na síntese de causas de fracasso que propomos, não acrescentamos à literatura analisada outras causas que poderíamos considerar em falta: Por exemplo, os 3 “E’s, Everything, to Everyone, Everywhere” significando as atitudes que pretendendo abarcar tudo, acabam por não se fixar em nada, ou concentração excessiva em contraponto com a diversificação excessiva. Na realidade, o problema não

é encontrar novas causas de fracasso: como dissemos cada texto que se lê sobre o assunto acrescenta algumas. O problema, parece-nos, é, em primeiro lugar, classificá-las de uma forma analiticamente útil, tipificá-las. Uma vez isso feito, perceber que há tipos mais importantes, mais decisivos para o fracasso, ou para a recuperação, como sejam todos os que estão ligados à gestão e, mais particularmente, à resposta estratégica às causas da crise.

Porque, e aí está o nosso ponto, todas as causas parecem ser controláveis, menos as que emanam da própria gestão já que estas acabam por se reflectir em inconsistências estratégicas. Parece, portanto, que como dizia Davis(2001), o real problema não são tanto as causas, mas *a forma como interagem dinamicamente entre si e a resposta que a gestão dá a essas dinâmicas de crise empresarial.*

É por esta razão, que os *efeitos* provocados pelas causas, referidos em alguns autores merecem uma atenção especial: é que são indícios dessa mesma interacção, evidenciando muitas vezes a forma como a gestão está a responder às causas iniciais...

CAPÍTULO 3 - SINTOMAS E TRAJECTÓRIAS NO FRACASSO EMPRESARIAL

Das mais simples às mais complexas, analisámos até agora as causas de fracasso empresarial. Desde as causas excepcionais, às causas externas, sectoriais, organizacionais e estratégicas, vimos que, para que o fracasso existisse era necessário *juntar* um conjunto de causas pois dificilmente uma só, por mais intensa que fosse, poderia provocar o fracasso. Vimos também que este conjunto não funcionava como uma simples soma de causas, mas que cada causa interagia com as outras de uma forma dinâmica e incremental.

Esta análise torna particularmente importantes os *efeitos*, entre os quais se incluem as reacções dos recursos humanos e da gestão, como causas de fracasso.

Para nós são exactamente estes efeitos, integrados em dinâmicas incrementais no interior das organizações, mais do que as causas iniciais embora em interacção com elas, que levam de facto, quando a resposta da gestão não é adequada, ao fracasso.

Nesta perspectiva, as análises que surgem na literatura como efeitos, como consequências, das causas de fracasso, representam para nós elementos que, sem o pretenderem, acabam por apontar para o conceito de dinâmicas de crise, na medida em que inter põem um elemento mediador entre a determinação directa do fracasso por causas específicas e isoladas.

Merecem, por isso, a atenção especial que a seguir lhes dedicaremos.

3.1 – OS SINTOMAS DE CRISE EMPRESARIAL

Não todos, mas alguns autores, Argenti (1976), Davis (1988) e Neves (1998), especialmente os que se preocupam em apontar medidas de prevenção contra as “causas de fracasso” falam em sintomas dessas mesmas causas. Os sintomas seriam os reflexos visíveis das causas profundas, as manifestações incontroláveis, difíceis ou impossíveis de ocultar. Porque muitas vezes se fala de sintomas na perspectiva n do analista externo que precisa de tomar decisões sobre determinada firma e precisa de saber, sem ter acesso aos documentos internos da empresa, qual a sua situação. (Davis,1988 e Neves, 1998).

Davis (1988), analisa um conjunto de sintomas específicos de crise nas empresas, donde ressalta a sua preocupação em fornecer ferramentas que possam esclarecer a existência de uma situação deteriorada, *quando ela ainda não é manifesta*.

Não é essa a nossa preocupação, pelo que passaremos por cima do coeficiente Z de Altman e de outros racios financeiros apontados por Davis(1988) como sintomas. (O coeficiente Z terá, porém, utilidade a outro nível, como uma das formas de ilustrar a evolução favorável ou desfavorável das empresas que estudadas. Lá chegaremos.)

Isto feito, os sintomas apontados por Davis ficam resumidos ao que está no quadro seguinte:

Quadro 12 – Sintomas de Crise segundo Davis

Mudanças no ambiente negocial
Mudanças na tecnologia,
Mudanças na dimensão e estrutura do mercado
Mudanças nos concorrentes
Ameaça de *take-over* por um concorrente
Posição competitiva
Volume de vendas
Produtividade- Estrutura de custos
Percepção da empresa pelos clientes
Margem de lucro
Quota de mercado
Medidas financeiras de contenção

Fonte: Davis (1988)

Pode constatar-se que, não com estas designações exactas mas com o mesmo significado, praticamente todos os sintomas apresentados já tinham sido referenciados como causas de fracasso. O que traz uma primeira confirmação de que, pelo menos em termos de fracasso empresarial, uma consequência será também, a partir do momento em que se manifesta, mais uma causa em interacção com as anteriores, provocando também outras consequências.

Mesmo a ameaça de *take over* por um concorrente se pode inscrever nesta interpretação já que a partir do momento em que seja conhecida vai provocar, interna externamente à empresa reacções à constatação da situação de fraqueza que tornou possível, ou apetecível, essa situação.

Da mesma forma, Argenti (1976), refere sintomas que se manifestariam em resultado da situação de crise. Especificamente o autor refere quatro sintomas: A “contabilidade criativa”, o “grande projecto”, a “sobre-comercialização” e a “alavancagem financeira”.

Num caso como noutro, podemos não estar em presença de causas iniciais, mas de efeitos dessas mesmas causas – embora com excepção da alavancagem financeira todas tenham sido identificadas por outros autores como tal. Mas são efeitos que se constituem eles próprios em causas. E que se juntam às causas iniciais para lhes incrementar o impacto.

Como já referimos, parece correcto considerar que um “sintoma”, mais não será que uma sub-causa, isto é, a partir do momento em que se manifesta começa imediatamente a interagir com as causas iniciais e a provocar outras causas por si próprio. Nesta medida, falar de sintomas de crise seria uma maneira, digamos, não estruturada de referir as dinâmicas de crise empresarial.

Noutra perspectiva, Cameron *et al* (1987:225) e (1987a:128) falam claramente, e já não de uma forma implícita, em “consequências”, em “efeitos” da crise. Como já vimos, aquando da fixação do conceito de declínio (quadro 1), estes efeitos seriam “disfunções” que acompanhariam o processo de declínio, intensificando-se nas situações de “turbulência”, isto é, de crise. Os efeitos, seriam, portanto, praticamente os mesmos nas situações de crise e de declínio, só que muito mais intensos na primeira situação. A ideia de declínio parece ser, em Cameron *et al*, uma longa linha descendente, que poderia ser entremeada a espaços por situações de “turbulência”, mas esta turbulência seria sempre ocasional e não própria do declínio. Seja como for, depois

de ultrapassadas estas situações, as empresas continuariam de uma forma menos intensa o declínio.

Ora, uma análise do quadro de efeitos, mostra que apesar de se situarem num nível diferente das causas anteriores, visto inscreverem-se nas dimensões estrutural e organizacional da empresa, elas são ainda causas de crise. Provocam e incrementam outros efeitos e interagem com as causas que lhes deram origem. Não são simples manifestações que, de certa maneira “emoldurariam” a crise ou o declínio.

Para o confirmar, relembremos os efeitos referidos por Cameron:

Quadro 13 - Efeitos de Crise segundo Cameron *et al*

Centralização
Ausência planeamento a longo prazo
Ausência de inovação
Aparecimento de bodes expiatórios
Resistência à mudança
Rotação de quadros
Moral baixa
Erosão dos recursos
Fragmentação em grupos com interesses particulares
Perda de credibilidade da gestão
Cortes não priorizados
Conflitos internos

Fonte: Cameron et al (1987a)

Como se pode ver, cada efeito, cada reacção, provocará outros efeitos e outras reacções na empresa em crise. Podemos realizar o exercício de nos interrogarmos, em cada factor indicado quais as consequências para a organização? E imediatamente nos começarão a ocorrer as consequências da centralização, da ausência de inovação, da

erosão dos recursos. Seria redundante referi-los todos, mas não é difícil constatar que isto seria válido para todos e para cada um dos restantes factores.

Assim, ganha um novo sentido a noção de sintomas de crise e reacções à crise, enquanto *consequências* das causas que, por isso, em nosso entender, acabam por representar um primeiro passo para o entendimento da crise como um processo interactivo.

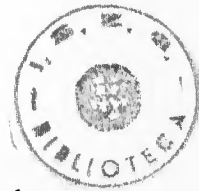
Desta maneira, podemos concluir que, para o nosso estudo, sintomas e efeitos acabam por conjugar-se em *factores de crise* que poderiam, com base nos que referimos até agora, serem organizados da seguinte forma, na condição de não significarem mais do que a arrumação dos factores enunciados pelos autores:

Quadro 14 – Sintomas/ Factores de Crise

FACTORES ESTRUTURAIS	FACTORES ORGANIZACIONAIS
Ausência planeamento a longo prazo	Centralização
Aparecimento do "grande projecto"	Aparecimento de bodes expiatórios
Ausência de inovação	Resistência à mudança
Volume de vendas (overtrading ou quebra de vendas)	Rotação de quadros
Margem de lucro	Moral baixa
Produtividade- Estrutura de custos	Fragmentação em grupos com interesses particulares
Quota de mercado	Perda de credibilidade da gestão
Alavancagem financeira	Conflitos internos
Contabilidade criativa	
Erosão dos recursos	
Medidas financeiras de contenção	
Cortes não priorizados	
Percepção da empresa pelos clientes	
Degradação da posição competitiva	
Take over de concorrente tradicional	

Fonte: Argenti(1976), Camerom et al (1987 e 1987 a) e Davis (2001).

Ora, se todos os factores acima referidos, bem como os que não figuram por estarem enunciados como causas, podem ser definidos como sintomas de crise empresarial, eles



podem, da mesma forma ser analisados, *como factores constituintes* das dinâmicas de crise empresarial.

Atentando em cada factor, intuitivamente se podem imaginar, as consequências de certo factor sobre outras dinâmicas, as reacções provocadas, o eventual reflexo no factor inicial.

É por isso que os autores que analisam as causas de fracasso falam muitas vezes de “sintomas”. Os sintomas nada mais são afinal do que outras causas que provocam outras causas... Quando se fala em sintomas de declínio, ou de crise, fala-se já num conjunto de factores em interacção.

Se ainda não são as dinâmicas de crise, elas estarão espreitando no virar da próxima acção de gestão.

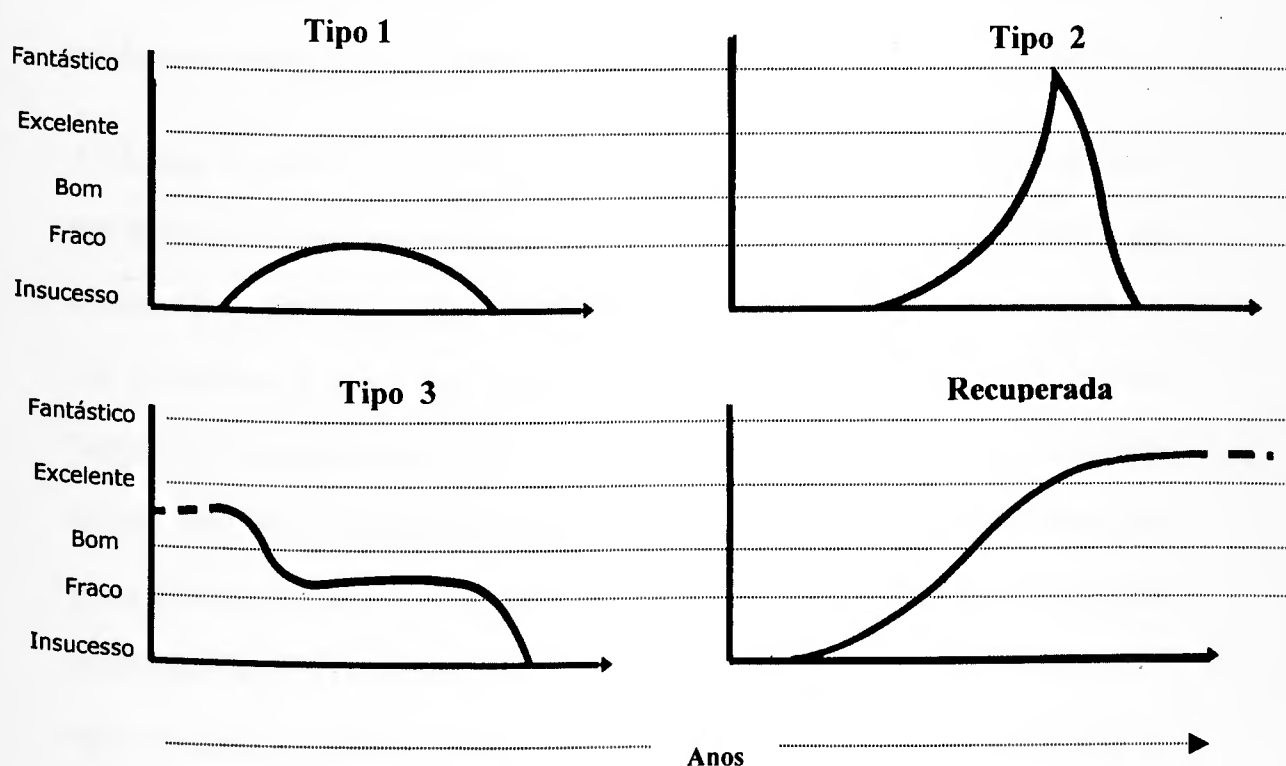
Depois desta análise ficamos, até este ponto, com causas, sintomas e efeitos, interagindo entre si no âmbito de situações de crise. Mas isto dizemos nós, porque na literatura a ideia não se extrai esta ideia de interacção. Tão pouco se pesa suficientemente a probabilidade da recuperação da crise. Esta aparenta ser considerada como evoluindo linearmente, de degrau em degrau até ao fracasso final. Apenas um autor, (Cameron, 1987 a) refere a possibilidade de recuperação, mas a importância que lhe dá resume-se a uma nota de rodapé.

3.2 - AS “TRAJECTÓRIAS DE CRISE” EM ARGENTI

Vimos até agora as causas e os efeitos do fracasso empresarial. Falta analisar o processo.

Mais uma vez John Argenti é uma referência ; o autor refere explicitamente a noção de dinâmicas de fracasso, o que representa, na nossa opinião, uma visão muito mais complexa e alargada do que a de todos os outros autores estudados, se bem que a concretização desta noção fique depois reduzida ao conceito de trajectória e a uma redução das trajectórias a quatro: Três de crise e uma de recuperação. A figura seguinte ilustra estas trajectórias, tais como as apresentou Argenti:

Figura 4 – Trajectórias de Crise segundo Argenti



Fonte: Argenti (1976:150)

Como se pode constatar, não é representada uma verdadeira dinâmica, no sentido em que ela supõe tensões positivas e tensões negativas: Na representação de Argenti a

empresa está ou a descer ou a subir em termos de resultados. Sem pôr em causa que a tendência possa ser mais negativa ou mais positiva, não são explicitados os movimentos intermédios em que a empresa inverte resultados e tendências. As tensões referidas não são explicitadas nem no esquema, nem tão pouco na sua explicação. Mas analisemos mais de perto as trajectórias propostas:

Segundo o autor, o “tipo 1” representa as empresas que morrem nos primeiros 5 anos de existência sem nunca gerarem lucros. Estas empresas desde que nascem demonstram sérias deficiências de gestão, como ausência de orçamentos ou de controle de custos. De uma forma geral a informação contabilística é deficiente. Com o negócio em si mal orçamentado, ainda na fase inicial a empresa começará a endividar-se e percorrerá rapidamente o caminho para o fracasso.

Ainda para Argenti, o “tipo 2” inclui as empresas que têm um enorme sucesso inicial e que atingem resultados extraordinários, caindo depois a pique. Neste caso trata-se de empresas que teriam uma vida média inferior a 10 anos. Enfermam dos mesmos defeitos que as empresas do tipo 1, mas enquanto aquelas eram geridas por técnicos, estas são lideradas por supervendedores e dispõem de bons produtos. Realizam por isso o *take off* com segurança e nos primeiros anos as vendas e os lucros continuam a crescer. No ponto máximo do sucesso, espera-se da empresa que continue a crescer ao nível do crescimento anterior, mas para que as vendas continuem o crescimento é necessário agora reduzir a margem. Para esconder esse facto inicia-se imediatamente a contabilidade criativa ao mesmo tempo que, num esforço de mostrar que a empresa está cada vez melhor, se realizam despesas inadequadas. Num certo ponto mais à frente, um

banco irá recusar um empréstimo, as primeiras dificuldades de tesouraria aparecerão e a empresa mergulhará rapidamente para o fracasso.

O “tipo 3” são as empresas maduras que conheceram um sucesso continuado, que sofreram uma primeira fase de declínio, depois estacionaram e entraram anos depois na crise decisiva que desembocou no fracasso. Este processo poderia demorar entre 2 e 20 anos. Para Argenti, o processo inicia-se por uma fraca monitorização da actividade da empresa, por complacência da gestão. Isto leva a que, em face de uma mudança significativa nas condições, internas ou externas, de laboração da empresa, a crise se despolete. Pode ser a entrada de um novo *player* ou uma greve. Tempos depois, com a situação a degradar-se ainda lentamente a empresa lançará um “grande projecto” que não tem capacidade de realizar com sucesso, por problemas operacionais, financeiros ou outros, mas essencialmente porque a gestão perdeu a ligação com uma ou várias das áreas de enquadramento da actividade da empresa, mercado, clientes, indústria. Ou então começará a sobrevender, iniciando um ciclo de endividamento que levará à degradação da situação da empresa. Entretanto, pode ser que aconteça um azar, um constrangimento externo, como uma greve geral, ou uma diminuição do mercado.

Quando duas destas situações acontecem ao mesmo tempo ou se entrecruzam, os lucros caem severamente, os rácios financeiros degradam-se. A certo ponto a situação torna-se do conhecimento dos empregados. Os “sintomas não financeiros” na expressão de Argenti, como a moral baixa, irrompem. Algum tempo depois inicia-se a contabilidade criativa, ao mesmo tempo que a alavancagem da empresa continua a crescer. Porque a empresa não demonstra capacidade para enfrentar o principal problema, o que

implicaria turbulência indesejável no interior ou no exterior da empresa, a situação continua a encaminhar-se para o fracasso final.

Finalmente a última trajectória é uma trajectória de recuperação. No entanto Argenti considera que tanto nas trajectórias de tipo 2 como nas de tipo 3 podem irromper trajectórias de recuperação. Sintomaticamente, se exceptuássemos a nota de rodapé de Cameron *et al*, seria o único autor a ter explicitamente esta tão simples noção, de que é possível inverter uma trajectória negativa...

O pormenor com que acompanhámos a análise Argenti, justifica-se porque o conceito processual de Argenti é quanto a nós muito rico, pelo potencial que contém. Posiciona-se apesar da antiguidade do estudo, a uma distância considerável de outros estudos, mesmo quando estes o tentam seguir. Realçamos a noção de que “uma mera lista de causas não é suficiente... (sendo necessário integrá-las) nas dinâmicas de fracasso ...” Argenti (1976:121) que mais nenhum autor consultado explicitamente refere.

Evidentemente há concepções que evoluíram e o estudo revela presentemente algumas limitações. A principal será a de o conceito de processo parecer muito limitado, reduzido a poucas dinâmicas, com trajectórias muito delimitadas e ainda demasiado lineares.

Propomos neste trabalho a concepção de que nas situações reais, a tendência negativa da crise, é apesar de tudo enquadrada pela interacção de alguns dos fenómenos negativos com reacções positivas, num processo dinâmico interactivo, no qual a “curva” que representaria graficamente o processo pode apresentar ora inclinações positivas, ora inclinações negativas. Analisaremos esta questão em pormenor quando explicarmos o modelo de análise com base no qual orientaremos a investigação empírica.

CAPÍTULO 4 - AS DINÂMICAS DE CRISE: MODELO DE ANÁLISE

O conceito de modelo de análise aqui proposto, difere dos modelos matemáticos generalizados pelos economistas. Segue a linha de Quivy e Campenhoudt (1992), segundo os quais “o modelo de análise é composto por conceitos e hipóteses que estão estreitamente articulados entre si para, em conjunto, formarem um quadro de análise coerente e unificado”.

Pensamos que a explicação da nossa proposta de modelo de análise ficará mais clara se fixarmos previamente uma questão básica, importantíssima para o seu enquadramento.

É que, pensamos, um bom modelo de análise terá valor não só pela sua capacidade heurística, pela capacidade de recolher uma parcela da realidade e organizá-la de forma compreensível, mas também pela explicitação do que fica de fora, aquilo que não vai ser possível conhecer no quadro daquele modelo de análise específico. Esta explicitação, parece-nos, abre uma janela para o real complexo e permite não perder a noção de qual realidade, sempre parcial e limitada, está dentro do modelo. (Braudel, 1982)

Quando um modelo fecha, ou não chega a abrir, esta janela para o real, rapidamente se esgota, normalmente consumido na doença terminal da validade de qualquer modelo, que consiste em confundir-se com a realidade, esquecendo-se que é apenas uma ferramenta imperfeita de enquadramento e interpretação do real. (Popper, 1988)

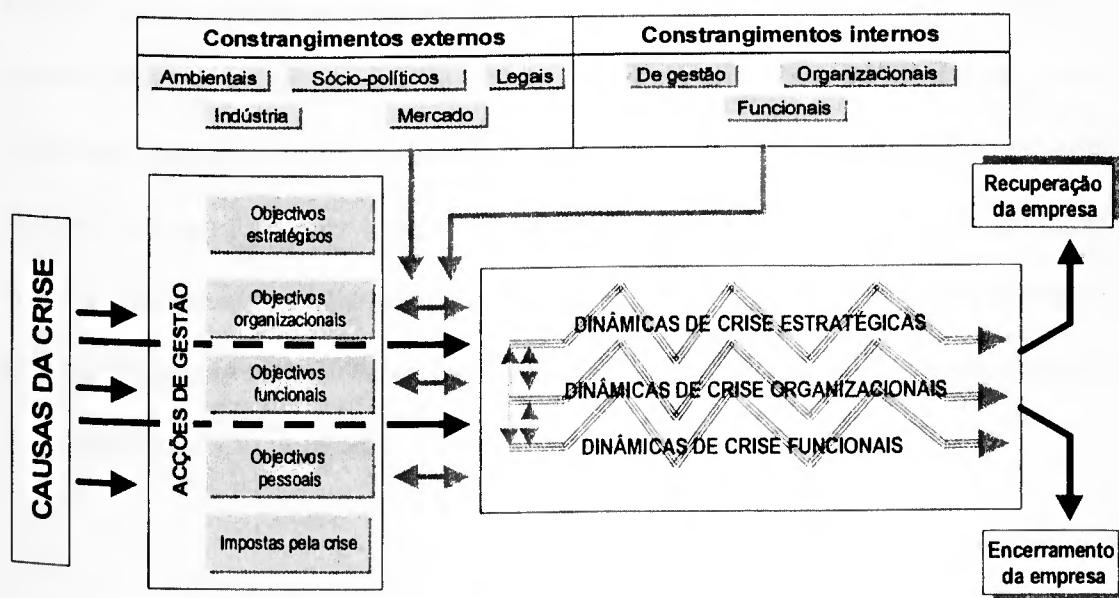
Por isto, começamos a explicação do nosso modelo pelas suas limitações. Em nossa opinião a principal limitação é a incapacidade de conter *todas* as dinâmicas, todas as

interacções, influências e consequências verificadas no processo. A própria decisão do que é causa e do que é consequência é uma operação que tem que ser efectuada fora do modelo porque não está nele contida. Como, afinal, em qualquer modelo, estamos a reduzir, a *simplificar* o real para o tornar operável pela actividade de investigação.

Da mesma forma, os constrangimentos, acções de gestão e dinâmicas de crise que considerámos para além de se incorporarem numa classificação que considerámos coerente, representam uma selecção direccionada ao nosso objectivo de estudo. Outras classificações e outras selecções seriam necessárias para englobar outras realidades.

Mas, para além destas limitações, pensamos que o modelo integra de facto uma visão dinâmica da crise empresarial, que representa uma evolução, ou seja, que permite compreender melhor, o fracasso empresarial e os processos a ele ligados. Em termos gráficos, concebemos o modelo deste modo:

Figura 3 - DINÂMICAS DE CRISE
MODELO DE ANÁLISE



O modelo pretende representar um processo que se inicia pelas causas da crise. Estas causas ou têm um impacto directo na organização, representado pelas setas longas a tracejado, emitindo de imediato ondas de choque que despoletam as dinâmicas de crise, ou são filtradas por acções de gestão; porém é certo que essas ondas de choque depressa alcançarão a gestão e provocarão também acções de gestão.

Ainda que inscrevendo-se sempre na estratégia da empresa, muitas vezes configurando-a mesmo, estas acções de gestão podem ser direccionadas para diversos objectivos. Sendo improvável que se inscrevam numa só categoria, podem pretender maioritariamente atingir objectivos estratégicos, quando mudam ou decidem manter a estratégia da empresa. Podem pretender alcançar objectivos organizacionais, quando, por exemplo, se direccionam para a motivação, ou para o evitar da desmotivação dos trabalhadores. Podem ter objectivos funcionais quando incidem nas áreas financeira, operacional, de marketing, etc. De notar que destacámos o objectivo organizacional da área funcional de recursos humanos, nos seus aspectos culturais e comportamentais, porque nos parece que esse corte, de acordo com a explicação que demos sobre o papel especial desse aspecto no desenvolvimento do processo, pode produzir resultados interessantes em termos da análise das dinâmicas de crise. Para além, portanto, dos objectivos organizacionais as acções de gestão podem ainda ter objectivos pessoais, por exemplo salvaguardar uma imagem de competência, ou diminuir o impacto da crise sobre os rendimentos e bens pessoais. Finalmente há as acções que são simplesmente provocadas pela situação de crise, como sejam a maior centralização financeira, quando a tesouraria fica desequilibrada.

Independentemente dos objectivos das acções tomadas, que serão, quase sempre múltiplos, existem constrangimentos tanto na adopção das medidas de gestão, como na forma como a organização é obrigada a suportar as causas da crise. Como dissemos atrás, a margem de manobra das acções de gestão parece-se muitas mais vezes com um caminho estreito, sem saídas alternativas, do que com um campo aberto onde o percurso pode ser desenhado à vontade de caminhante.

Esses constrangimentos podem ser internos ou externos: os externos podem ser ambientais, quando, por exemplo, obrigam ao controle da poluição ou, simplesmente, o clima não colabora. Nos constrangimentos sócio-políticos, englobamos tanto as limitações impostas pela cultura como pelo poder político. Um dos exemplos, no plano político, é a limitação ao preço de certos produtos; no plano social são questões como a abundância ou qualificação da mão de obra, a situação económica do país, etc. Os constrangimentos legais têm a ver com toda a legislação que pode minimizar, redireccionar ou mesmo impedir a tomada de uma decisão de gestão. O novo Código do Trabalho é um exemplo; as leis de defesa de consumidor são outro.

Ainda no âmbito externo, incluímos os constrangimentos da indústria e do mercado. Na primeira, a situação da indústria, de expansão ou de declínio, com ou sem força negocial, entre muitas outras situações, podem limitar o leque das opções. Na segunda, também a concorrência, o comportamento do consumidor, entre outros factores podem influenciar as escolhas da gestão.

Em termos de constrangimentos internos as três categorias apresentadas pretendem que a própria gestão tem constrangimentos, de cultura, de formação, de competência que limitam a sua actuação. As limitações funcionais ligam-se com os pontos fracos internos

na áreas financeira, comercial e operacional. Mais uma vez destacámos a área organizacional, como forma de realçar os aspectos culturais, de motivação e formação que tantas vezes distorcem, limitam e anulam decisões de gestão que seriam um sucesso no papel, tendo como único senão o não serem aplicadas.

Os constrangimentos exercem-se tanto sobre as acções da gestão como sobre as causas não “filtradas”, mas uma vez que estas são reflectidas para a gestão é mais útil analisá-las em função do efeito que têm sobre as acções de gestão.

É desta maneira que as causas da crise irrompem na organização, são afectadas por acções de gestão, tomadas com um conjunto de objectivos mas limitadas por determinados constrangimentos, desenvolvem na organização dinâmicas de crise que se vão desenvolvendo em permanente intermutação tanto com as acções de gestão como com os constrangimentos.

São dinâmicas que categorizámos em três tipos, embora, nas situações reais estes estejam tão imbricados que muitas vezes é difícil distinguir onde acaba um tipo e começa outro. Nas dinâmicas de tipo estratégico, as inflecções de política, as correcções, a fuga par a frente, a “estratégia do dia”, o desnorte puro e simples, são exemplos claros; as organizacionais encontram exemplos na perda de confiança nos órgãos de gestão, na fuga de trabalhadores, na desmotivação, na contestação laboral, na criação de grupos de pressão e interesse, no aparecimento de greves, ou pelo contrário na mobilização para o combate à crise, etc. As dinâmicas funcionais são as que se reflectem nas áreas funcionais. A falta de liquidez é uma das mais conhecidas, mas também, a diminuição das vendas, o aumento do desperdício operacional, ou ao

contrário a reacção a esse mesmo desperdício, a mobilização para políticas de prevenção e qualidade.

O que pretendemos fazer ressaltar é que, como é comprovado pelo facto de umas empresas vencerem a crise, enquanto outras soçobram, é que as dinâmicas de crise não são obrigatoriamente negativas; pelo contrário, como o comprovam as empresas que recuperaram, em todas as crises existem dinâmicas positivas que podem levar a empresa a ultrapassar a má situação. Da mesma forma, num mesmo processo, coexistem dinâmicas positivas e negativas e, em momentos diferentes, pode a tendência pender para o lado positivo ou para o negativo.

No final a recuperação ou falência da empresa será sinal de qual das tendências teve mais força.

PARTE II

METODOLOGIA

CAPÍTULO 5 - OS ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 – ESTUDOS DE CASO E ESTRATÉGIAS DE INVESTIGAÇÃO

Este trabalho assenta na investigação empírica de três casos de empresas portuguesas que atravessaram, ou estão atravessando, processos de crise. Na acepção de Denzin e Lincoln (2001:239) a nossa investigação inserir-se-ia na categoria de um “estudo de caso colectivo”. Ainda assim, em termos metodológicos estamos no âmbito dos Estudos de Caso, com todas as limitações em termos de possibilidade científica de generalização para uma população, mas também com todo o potencial de pormenorização dos fenómenos analisados e do lançamento hipóteses, mesmo que por natureza limitadas, para a teoria.

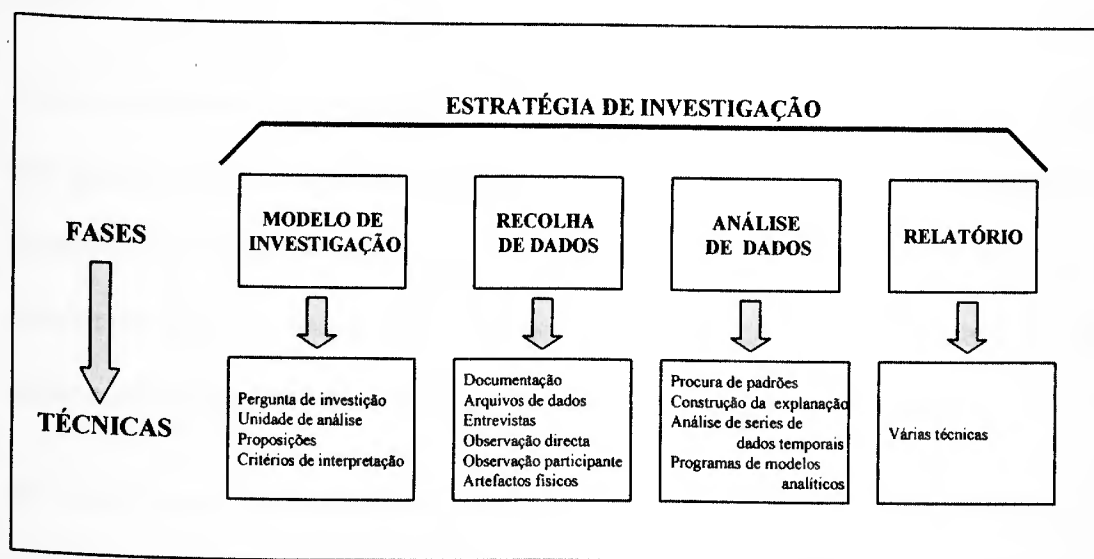
Sobre o tema dos estudos de caso, é pertinente uma primeira nota sobre se serão uma metodologia, definida como contendo estratégias de investigação, um método, preferíamos a expressão conjunto de métodos, de recolha de dados ou simplesmente um objecto de estudo. Embora começando por se basear noutro autor, Denzin e Lincoln (1994:203) tomam claramente partido por esta última hipótese. Simplesmente, dizêmo-lo com toda a humildade, a argumentação lembra a confusão do aluno de liceu que defendia com toda a convicção de que História não era uma ciência, mas a realidade passada ... Na altura, foi necessário um professor muito paciente para convencer o aluno de que História era a explicação científica que o homem conseguia fazer dessa realidade... e de facto a única, pese imperfeita e limitada, que era possível ter. Ora, parece-nos que se poderá passar o mesmo com os estudos de caso: Discutir se são os

objectos de estudo ou o resultado da aplicação a um objecto de uma metodologia de investigação acaba por não levar a outro lado que à conclusão de que, no final, o estudo de caso acaba por ser *o resultado do estudo* independentemente da realidade que lhe deu origem. Isto ao mesmo tempo que define a própria *produção* do estudo, ou seja, a metodologia utilizada.

Já a distinção entre metodologia e conjunto de métodos nos parece mais fina: (Sanchez e Chaminade, 1999) reconhecem que “muitos investigadores em metodologias qualitativas (consideram que o estudo de caso) não é mais do que um método de recolha de dados” ; mas Gittins (2003) defende que o estudo de caso pode definir-se como uma metodologia de investigação assente numa “estratégia de pesquisa que parte de assumpções teóricas subjacentes para a construção do modelo de investigação e recolha de dados”. Nevado (2001:428) parece resolver bem o problema quando, esclarecendo que se entende por metodologia “o enfoque geral para estudar um problema de investigação” e por método a “ técnica específica de recolher dados”, acaba por defender que o estudo de caso seja uma metodologia que utiliza diversos métodos. Nós acrescentaríamos apenas que para além dos métodos heurísticos, há a considerar também os hermenêuticos e a própria produção do discurso científico. O estudo de caso poderia, considerar-se como uma estratégia global de *investigação* incluindo não só a recolha de dados e a sua análise e interpretação mas a própria *produção* científica.

É nesta linha que se posicionam também Sanchez e Chaminade que propõem a seguinte composição da estratégia de investigação de um estudo de caso:

Figura 6 – Componentes de uma Estratégia de Investigação



Fonte: Sánchez e Chaminade (2002)

Como se constata, todas as fases do processo, até ao relatório estão presentes. A faltar algo, seria o momento em que, após a apresentação do relatório, o *estudo de caso* pode transformar-se em *caso de estudo* passando a integrar projectos de investigação ou ensino.

Mas, seja ou não assim, o facto é que os estudos de caso parecem ter a capacidade de explicar globalmente as dinâmicas de um certo período histórico numa determinada organização social (Stoecker, 1991) especificamente em situações em que as fronteiras entre o processo e o contexto não são fáceis definir (Yin, 1981).

Ora, tendo em conta que as dinâmicas de crise empresarial se apresentam como um fenómeno complexo, multicausal e com inter-relações processuais e contextuais imensas que, ao mesmo tempo, é possível localizar *num certo período de tempo*,

pareceu-nos o estudo de casos como adequando-se particularmente bem ao nosso objectivo.

Outra característica da metodologia, é que não assenta numa única fonte mas em várias, não podendo, por conseguinte, incluir apenas um mas vários métodos de recolha e tratamento de dados. Por causa desta variedade, resulta particularmente importante nos estudos de caso a construção do modelo de investigação que, naturalmente, poderá variar conforme os casos em estudo, a presença ou ausência de certas fontes.

No nosso estudo, o modelo de investigação assentou, primeiro na identificação de intervenientes importantes em cada processo e na aplicação aos mesmos de entrevistas, transformando estas num dos métodos centrais. Outro método consistiu na recolha de documentação de gestão, financeira e estratégica, relativamente às empresas e às indústrias em que se inseriam. Recolhemos igualmente comunicados e jornais internos e outras formas de comunicação. Utilizámos finalmente alguns métodos de investigação externa, nomeadamente o *press research* que consistiu em analisar todas as notícias saídas na imprensa nacional sobre as empresas estudadas até ao presente. A mesma pesquisa foi efectuada na internet que é cada vez mais essencial não só como suporte bibliográfico mas também de pesquisa de dados .

Apesar de todas as técnicas e de todos os cuidados, o estudo de poucos casos impede a segurança que a utilização dos grandes números proporciona. Os dados recolhidos por um estudo de caso, embora sejam mais ricos, colocam sempre o problema da legitimidade da generalização de situações específicas. No entanto, segundo Crosthwaite, Mcleod e Malcolm (1997:4) , que se apoiam em Yin, este problema surge por uma “confusão acerca da diferença essencial entre a generalização para a teoria

(generalização analítica) – uma propriedade partilhada pelos estudos de caso e pela maioria das ciências experimentais – e a generalização para populações (generalização estatística), típica das análises generalistas.

Ainda segundo Crosthwaite *et al* (1997) esta generalização para a teoria efectuada com base nos estudos de caso pode ser de dois tipos: ou pretende criar nova teoria ou pretende comprovar teoria existente.

No nosso caso, pretendemos realçar aspectos relacionados com as dinâmicas de crise empresarial que não aparecem claramente na literatura. De acordo com o modelo de análise pretendemos identificar as dinâmicas de crise empresarial, enquadrando nelas uma redução do papel muitas vezes atribuído às causas iniciais de fracasso, acompanhada de uma subida da importância dada à resposta estratégica da gestão a essas mesmas causas, o que implica uma visão sempre *provisória* do fracasso, ou seja, implica que exista sempre, pelo menos em teoria, a possibilidade de recuperação enquanto a empresa não falir oficialmente.

A outro nível, existe nos estudos de caso o problema da validade e fiabilidade, necessariamente intrínseca, dos dados recolhidos. O problema da validade, condição *sine qua non* da investigação, liga-se à adequação da grelha de investigação, conceitos, fontes e dados, ao objectivo de investigação. Uma primeira condição é a fiabilidade dos dados e tem a ver com a capacidade para repetir os resultados encontrados se se repetir a investigação com os mesmos métodos. Outra é a que Yin (1981) denominou de validade da grelha de investigação, ligada com a necessidade de corroboração pelo conjunto de fontes, que precisa ser suficientemente amplo, dos resultados de cada uma. Há ainda a validade externa e a validade interna, a primeira relativa à credibilidade dos

nexos causais propostos no modelo de análise e a segunda relativa à adequação dos próprios casos escolhidos, ao campo teórico em que se insere a investigação.

Guiados por estes critérios, escolhemos para estudar os nossos casos todas as fontes de informação pertinentes que conseguíssemos identificar e operar. Muitas das fontes eram de informação fixa, a saber, informação contabilística, informação de gestão, comunicados internos das empresas, jornais de empresa, estudos estratégicos de sector. Outras fontes eram bem mais subjectivas, como as entrevistas a intervenientes estratégicos. De todas estas fontes apenas nas entrevistas poderia acontecer uma não repetição dos dados recolhidos. Por dados, entendemos aqui *versões*, perspectivas particulares, parciais — e por vezes propositadamente contraditórias — dadas por todas e por cada uma das fontes, mas que, tínhamos esperança, pudessem em conjunto formar um padrão, uma meta-versão que sintetizasse algum tipo de conhecimento mais objectivo. Seja como for, quando não era possível *fazer as mesmas perguntas* tentámos sempre, pelas vias que estavam ao alcance, *procurar as respostas que a elas poderiam ser dadas*.

A validade interna assegurámo-la pela construção de um modelo de análise onde nos parece que estão sintetizados os principais nexos causais das dinâmicas de crise empresarial. Quanto à validade externa escolhemos só empresas onde se tinham verificado, ou estavam a verificar-se processos de crise reconhecidos a nível nacional, em sectores economicamente importantes:

A **Manuel Pereira Roldão**, empresa do sector de cristalaria localizada na Marinha Grande, o centro geográfico dessa indústria, viveu na década de 90 uma crise muito mediática que ocupou primeiras páginas dos media.

A **Lisnave** representa-se não um sector decisivo, pelo menos o exemplo de transição de uma indústria de reparação naval de uma situação de grande importância, para uma situação de grande problema social provocado pelo aumento de concorrência e modificações no próprio negócio que determinaram a necessidade da empresa se contrair organizacional e operacionalmente.

A **TAP – Air Portugal**, uma empresa onde se fala de crise desde há mais de vinte anos. Escolhemo-la por representar tanto um processo complicado de uma grande empresa pública, num sector estratégico talvez não para a economia mas para o país, como a possibilidade de com uma boa gestão e estratégia se conseguirem ultrapassar as situações mais difíceis.

Embora muito mais houvesse a dizer quanto aos estudos de caso, pensamos que o que está dito é suficiente para justificar a sua capacidade para produzir conhecimento científico válido. Justificámos ao mesmo tempo porque é que uma metodologia baseada nos estudos de caso se adequa aos nossos objectivos e como é que nas diversas dimensões, cumprimos as suas principais condições de validade.

O passo seguinte é especificar qual foi, então, o modelo de investigação aplicado no terreno.

5.2 - A METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Como explicámos, tentámos reunir um conjunto de fontes coerente e suficientemente rica para que da sua síntese resultasse conhecimento válido.

Classificámos as fontes em fixas e mutáveis. Sendo as primeiras aquelas cuja informação era, de algum modo, inalterável. Todas as fontes escritas se inscrevem nesta categoria, visto que a informação contida pode ser interpretada de diversas formas mas não pode ser alterada. Nas fontes mutáveis classificámos as entrevistas, visto que a informação contida podia resultar diferente em caso de repetição ao mesmo interveniente da mesma entrevista.

5.2.1 - Fontes de Informação Fixa

5.2.1.1 Fontes Escritas Internas

As fontes internas escritas que a que conseguimos aceder, variaram conforme as empresas. Se para a MPR, os dados conseguidos foram extremamente ricos, para a TAP e para a Lisnave sendo razoáveis, não atingiram um nível de profundidade igual.

Seja como for, os documentos que consultámos foram:

Documentos estratégicos e históricos: Pedimos a cada empresa que nos fornecesse todos os documentos escritos que pudessem ter conteúdos estratégicos ou históricos. Com esta metodologia tivemos acesso inclusivamente, no caso MPR, a estudos estratégicos sectoriais, ao nível da própria indústria. A ausência de documentos estratégicos também era, naturalmente, um dado importante. Quando em contacto com os sindicatos pedíamos também estudos que existissem sobre o sector, o que nos permitiu, por exemplo na TAP, ter acesso a estudos internacionais sobre a indústria de aviação

Documentos contabilísticos: Neste caso, estamos a falar essencialmente dos relatórios e contas, para se poder ter uma visão da evolução do processo nessa área. Nalguns

casos, como a Lisnave, eram também tudo o que tínhamos em base escrita, para inferir as estratégias existentes.

Dados de pessoal: Sempre que possível tentámos ter acesso à evolução do número de empregados, evolução do absentismo, despedimentos motivados pela crise.

Comunicados internos ao pessoal: Não conseguimos muitos, mas por exemplo na MPR foram cruciais para perceber a política de recursos humanos na sua aplicação prática e, por vezes, quais os problemas existentes.

Jornais de empresa: Conseguimo-los na TAP e na Gestnave (empresa que surgiu da cisão da Lisnave). Têm o mesmo papel que os comunicados ao pessoal. São por vezes mais formais, mas contêm muito mais informação. No caso da TAP, muitas das linhas estratégicas gerais e de gestão dos recursos humanos estavam presentes no jornal da empresa, implícitas e necessitando interpretação, por vezes, mas noutras vezes, perfeita e deliberadamente explícitas.

5.2.1.2 Fontes Escritas Externas

Estas fontes foram constituídas essencialmente pela imprensa escrita e pela internet: Quanto à imprensa, inicialmente, pensámos efectuar uma recolha de artigos de três meios: Um jornal diário, o Diário de Notícias, e dois semanários, o jornal Expresso e a revista Visão. Pensámos que três meios credíveis dariam uma visão suficientemente abrangente. Acabámos por conseguir um pouco mais do que isso, porque o DN dispõe de um centro de documentação que agrega todos esses meios. Podemos portanto

assumir, com uma segurança razoável que consultámos uma amostra significativa das notícias saídas sobre os casos em análise de *todos* os jornais nacionais.

Por outro lado, para além da pesquisa bibliográfica, onde começa a ser insubstituível, a internet assume-se, cada vez mais como um meio fundamental de pesquisa. Não só porque há já jornais online com consulta de números anteriores, mas porque é possível consultar sítios de associações, entidades, pessoas singulares que a qualquer momento podem fornecer informação muito útil. Como exemplo, os estudos consultados sobre a indústria de aviação que recebemos por gentileza do Sindicato dos Quadros de Aviação Civil, foram o ponto de partida para a descoberta de um *site* com literatura sobre a indústria dos transportes em geral.

5.2.2- Fontes de Informação Mutável

As fontes de informação mutável, que considerámos poderem fornecer informação diferente consoante o momento, e por vezes o enquadramento, da aplicação, são constituídas pelas entrevistas.

Estas entrevistas foram organizadas segundo dois critérios essenciais. Tentámos em cada caso integrar vários intervenientes estratégicos. Ter a visão do gestor mas também visão do trabalhador. Ter a visão do sindicato e a visão da associação patronal. Pensámos que, assim se conseguiria fixar um quadro coerente de interpretação. De notar que a nossa intenção era bem diferente da do jornalista: enquanto este pretende apresentar de forma perfeitamente distinta quais as diferentes opiniões em presença, a

nossa preocupação foi identificar o que era comum a todos as opiniões e podia, com uma certeza razoável, ser considerado uma base de conhecimento.

A cada interveniente aplicámos o seguinte método: uma entrevista de perguntas abertas, efectuada a partir de um guião. Essa entrevista era gravada e posteriormente passada a papel. Nessa mesma entrevista eram pedidos os dados de gestão, ou no caso dos sindicatos, os dados escritos disponíveis, como comunicados ou estudos sobre as empresas e indústria.

A ideia era que, analisada a entrevista e os dados, os intervenientes seriam de novo contactados para uma nova entrevista, esta já de perguntas mais específicas, de esclarecimento dos pontos menos claros. A estratégia só resultou nalguns casos, mas quando não conseguimos voltar ao contacto, procurámos outros modos de confirmar ou complementar as informações em causa

Pensamos que qualquer plano metodológico não deve fechar-se a oportunidades que possam contribuir para esclarecer melhor as hipóteses do modelo de análise. Por exemplo, quando soubemos que se iria realizar um debate sobre a privatização da TAP, imediatamente decidimos que deveríamos integrar esse acontecimento na investigação. Inicialmente, pensávamos poder aprender algo novo nas intervenções, o que aconteceu, colocar uma ou outra pergunta se fosse caso disso e conversar informalmente com algum participante. A realidade ultrapassou todas nossas expectativas, pois fizemos tudo isso, e ainda tivemos oportunidade de conseguir a colaboração decisiva de um sindicato, que de outra forma ficaria de fora, e assistimos a um autêntico debate entre a administração da TAP, elementos sindicais e outros quadros da empresa. Pelo meio

ainda conseguimos meia hora de viva conversa com, Norberto Pilar, ex-administrador da TAP... e da Lisnave.

Com esta metodologia de investigação pensamos ter conseguido a segurança necessária na recolha de dados para suportar análises consistentes.

E, sendo assim, será altura de passar a apresentar os resultados do estudo dos casos seleccionados.

PARTE III

ESTUDOS DE CASO

CAPÍTULO 6: OS CASOS MPR, LISNAVE E TAP : TRÊS ANDAMENTOS DE CRISE

Os três casos a seguir analisados, construídos como foram, *contra*, ou seja, apoiando-se em teorias de gestão, tentaram a discutir, enquadrar, e mesmo propor posições sobre os assuntos que da sua análise iam emergindo.

Sobre as razões da selecção, escolhemo-los por representarem, em Portugal, indústrias importantes no tecido económico e empresarial do país, que atravessaram situações de crise, reveladoras, em nossa opinião, dos problemas enfrentados por essas indústrias:

A **TAP- Air Portugal**, é a companhia de referência na indústria de transporte aéreo portuguesa, detendo em 2003 cerca de 70 % do mercado. A crise no sector, parece-nos ter sido vivida de uma forma particularmente complexa; desde logo porque era a maior empresa, mas depois porque teve que ultrapassar uma situação na qual passou de operador monopolista no mercado nacional e colonial, para uma situação de concorrência tanto externa como interna. Neste sentido, até pela imagem que mantém nos portugueses, se há alguma empresa representativa, em todos os aspectos e também no da crise, na indústria de aviação comercial em Portugal o seu nome só pode ser TAP – Air Portugal.

Quanto à **Lisnave**, é, da mesma forma, o *ex-libris da indústria de reparação naval* portuguesa. Desde os tempos da Rocha – Conde de Óbidos, até à actual situação na

Mitrena, a Lisnave marcou uma era na indústria portuguesa. A sua crise, sendo diferente da TAP, tem com ela muitas semelhanças, uma das quais é a posição de destaque na sua indústria. Embora a situação das duas indústrias marque diferenças importantes, com o transporte aéreo mantendo-se como indústria de ponta, altamente qualificada, e a reparação naval em declínio no ocidente, a Lisnave, que chegou a ser uma referência em termos da qualidade da mão de obra nacional, ainda faz parte do imaginário dos portugueses quando se fala de indústria portuguesa. Hoje, embora sem o peso e os sonhos de outros tempos em que chegou a sonhar transformar-se num *player mundial* da construção naval, a Lisnave, sem a Rocha e sem a Margueira, ainda continua a ser o maior estaleiro nacional de reparação naval e um dos maiores do mundo. Estudar a sua crise permitia, por conseguinte, colocá-la em contraponto com a TAP reunindo dois sectores emblemáticos da indústria nacional.

A **Manuel Pereira Roldão (MPR)** inseria-se no sector do vidro. Esta indústria tão pouco tem a expressão que teve noutros tempos. Mas é também uma indústria emblemática, das poucas que se podiam encontrar em Portugal há alguns anos. Quanto a nós, a MPR representou nesta indústria um caso paradigmático já que, a partir do momento em que a última administração entrou em funções e quase até ao seu encerramento, funcionou como motor de um rejuvenescimento de toda a indústria de cristalaria da Marinha Grande. Assim, trata-se de um caso extremamente rico não só pelo que de negativo se passou, como pelas tentativas de recuperação, envolvendo métodos de gestão moderna, até à altura arredados dessa indústria.

Temos, assim, três empresas que se não forem representativas, serão pelo menos *ilustrativas* das crises verificadas na indústria naval, na indústria do transporte aéreo e

na indústria do vidro portuguesas. Não podemos, obviamente, considerar qualquer espécie de representatividade outra que não a dos sectores referidos; mas pensamos poder propor que estes são três sectores importantes da nossa indústria, cujas crises se devem considerar muito significativas seja qual for a perspectiva adoptada. O que, em nossa opinião justifica a sua presença neste trabalho.

Seja como for, o que esperamos que resulte claro é que, tendo todas as três empresas vivido situações de crise, há *andamentos* semelhantes entre elas, entre as suas crises. Como há também *andamentos* especiais, claro, visto que se trata de indústrias e empresas diferentes. Há situações em que parece possível descortinar um padrão, uma continuidade, assim como há *andamentos* diferentes, desde logo no modo como as dinâmicas próprias das suas crises se desenvolveram, mas também na forma como foram contrariadas, ou não, pela gestão.

Por tudo isto, a MPR, a Lisnave e a TAP são três empresas, três crises que, dizêmo-lo com profunda convicção, vale a pena estudar.

Para uma melhor compreensão dos casos, pensámos que seria útil iniciar a sua apresentação fornecendo alguns dados sobre a indústria em que se inseria cada empresa, as características dos negócios em causa e a evolução próxima. Seguidamente, para o período estudado em cada empresa, efectuámos a descrição do caso. Incluímos sempre uma análise financeira, não exaustiva mas, tentámo-lo, capaz de suportar algumas conclusões de outra forma menos fáceis.

Por ter sido impossível recolher em todos os casos o mesmo tipo de dados, há análises que figuram nuns casos e noutros não. Mas tivemos sempre a preocupação de recolher dados de balanço, comuns a todos os casos. Com base neles apresentamos a evolução da

facturação, três rácios de equilíbrio financeiro - autonomia financeira, endividamento e estrutura do endividamento -, e a análise do risco de falência com base no coeficiente Z de Altman³

Para além destes dados financeiros, que formaram uma base comum, essencial para conseguir relacionar os casos entre si, cada caso evidencia alguns dados próprios, que variaram consoante os casos e a “direcção” que tomavam.

Apesar de toda a apresentação dos casos se referir ao modelo de análise proposto, julgámos útil, aplicar a cada um a grelha do modelo. Este trabalho permitiu não só sistematizar a análise dos elementos do modelo presentes no caso, mesmo aqueles que não apareciam tão evidentes, como analisar quais desses elementos *não* estavam presentes, ou porque não se aplicavam mesmo ou porque, mais provavelmente, não resultavam manifestos das actividades heurísticas aplicadas.

Embora, por condicionamentos de espaço não fosse prático apresentar os quadros em forma de *planning*, caso em que resultariam mais evidentes as interacções entre as os

³ Este coeficiente foi desenvolvido, como o nome indica, por Edward Altman, e é considerado o mais fiável modelos de previsão de insolvência. Construído com base numa amostra de 66 empresas, 33 fracassadas e 33 de sucesso, o modelo de Altman foi o primeiro a utilizar um sistema de análise discriminada múltipla, no sentido de desenvolver um modelo de previsão de falência com o elevado grau de confiança de 95%. A fórmula do modelo apresenta-se do seguinte modo:

$$Z = 1,2A + 1,4B + 3,3C + 0,6D + 0,999E \quad \text{em que:}$$

A = Fundo de Maneio / Activo Total

B = Lucros retidos / Activo Total

C = Resultados antes de Juros e Impostos / Activo Total

D = Valor de Mercado Capitais Próprios / Valor Contabilístico do Passivo

E = Vendas / Activo Total

Considera-se que a empresa está em risco de falência quando o valor de Z é menor que 2, 675 (Bankruptcyaction ,2003), embora a definição de escola seja que:

Probabilidade de falência Coeficiente “Z” de Altman

< 3,0	Pouco provável
1,81 a 2,99	Sinais de alerta
< 1,81	Alta

Fonte: www.crfonline.org/publications/freecfsa/cfsa7.html

factores e dinâmicas existentes, apresentámos a seguir a cada item uma seta ascendente ou descendente conforme a tendência que cada acontecimento assumia no jogo com as outras dinâmicas, por forma a indicar o efeito que se poderia esperar sobre a tendência geral.

Tratámos os casos de duas formas: primeiro efectuámos uma análise que, embora perspectivada pelo modelo, teve como principal preocupação *contar* o caso; depois considerámos importante partir do modelo para os casos e analisá-los sistematicamente a partir daí.

No final, de cada caso retirámos, tanto quanto pudemos as conclusões e, depois de todos os casos tratados, tentámos uma abordagem que os relacionasse entre si, começando a extrair dessa maneira algumas conclusões, digamos, primárias.

Isto posto, de importante, nada mais nos parece haver a referir sobre a construção formal dos casos.

O que significa que é altura para passar à análise da sua substância.

6.1 - O CASO MANUEL PEREIRA ROLDÃO

Sendo a empresa com menor dimensão de todas as três, a Manuel Pereira Roldão foi também a empresa acerca da qual conseguimos reunir mais dados. Isto aconteceu, em grande parte, pelo facto do processo já se ter “resolvido”, ou seja, por a empresa já ter declarado falência. Apesar de tudo, fica mais fácil falar depois do fracasso declarado e irreversível, porque já não há necessidade de esconder a realidade para proteger os negócios da empresa.

A Manuel Pereira Roldão localizava-se na Marinha Grande e inseria-se na produção de vidro decorativo, mais exactamente o cristal, uma indústria com problemas de automatização mas também com elevado potencial de diferenciação pela qualidade dos operários e, ver-se-á, pela incorporação de design. Esta indústria, ainda não conseguira resolver os problemas estruturais de afirmação num mercado internacional que já tinha feito a sua reestruturação anteriormente e que se apresentava, na altura a que o caso se reporta, muito competitivo e exigente, embora, ao mesmo tempo, também oferecesse algumas *tábuas de salvação* sob a forma de encomendas de certos produtos. Embora só comprasse o fabrico, a imposição de padrões de qualidade a esse nível pode criar, a prazo, condições de arranque para a autonomia comercial.

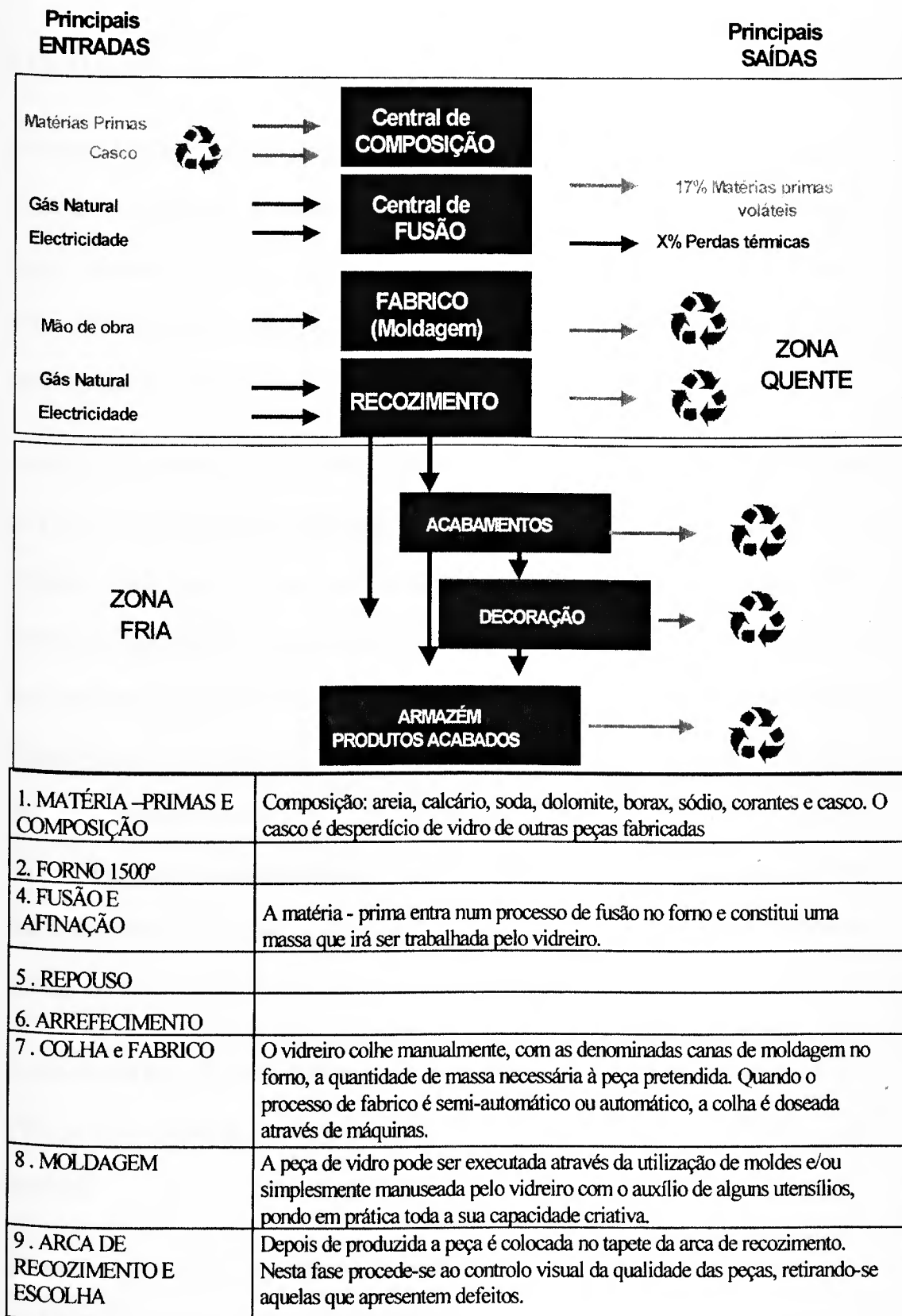
6.1.1- Aspectos Genéricos da Actividade

A produção de um artigo de vidro apresenta duas grandes áreas: a zona quente e a zona fria. Na zona quente é produzida a peça lisa, sem decoração. Na zona fria dá-se o acabamento da peça que inclui operações como a lapidação, foscagem (a ácido ou a jacto de areia), pintura e pantogravura.

A utilização de um fundente metálico conhecido como óxido de chumbo, para além de reduzir o consumo de combustível, veio facilitar a fundição do vidro, acrescentando-lhe ainda uma grande densidade, um lustre excepcional, a pureza, o brilho e a sonoridade que lhe permitiram chamar-se "cristal barato". Porém, como metal pesado, o chumbo permite, por exemplo em garrafas, a chamada migração iónica do vidro para os líquidos contidos, com consequências para a saúde dos consumidores. Neste momento tenta-se encontrar alternativas em transparência e toque do vidro, sem a incorporação de metais pesados .

Conforme a qualidade das matérias primas, dos fornos e do processo de fabrico, assim a qualidade do vidro será melhor ou pior. Qualidade dos produtos em cristalaria significa, para além de grande uniformidade e transparência, a ausência de defeitos do vidro ou de fabrico no produto final. Em termos gerais, o processo de fabricação do vidro pode ser representado da seguinte forma:

Figura 7 – O Processo Fabril do Vidro



6.1.2- O Sector

A indústria de vidro é composta em Portugal por três sub-sectores: o vidro plano, o vidro de embalagem e a cristalaria. Diferencia-se, assim da situação “verificada na União Europeia (UE15) na medida em que não é significativa a produção de fibras de vidro, vidros especiais e produtos de alta tecnologia para actividades muito específicas (óptica, electrónica e química)” (Godinho e Nunes, 2001:7).

Apesar de um estudo da SaeR (1994) afirmar que o sector vidreiro era pouco importante para a economia do país, representando “ menos de 2% do VAB, pouco mais de 1% do emprego, e perto de 1% das exportações”, o sector de cristalaria tinha em 1984, e mantém no presente, um lugar importante na estrutura produtiva nacional por ser um dos principais pólos de desenvolvimento económico da região de Leiria. Na Marinha Grande dizia-se que “quem não sopra, já soprou ”, aludindo a que, de um modo geral, toda a população estava, ou tinha estado, ligada às fábricas de vidro. Esta importância foi, inclusivamente reconhecida por Porter (1994) que considerou esta indústria como um dos *clusters* importantes no seu estudo sobre a competitividade da indústria portuguesa .

Existiam três tipos de fabricação que se mantêm ainda hoje: cristal, vidro automático e vidro manual, sendo que este ainda se subdividia em vidro semi-automático e vidro artesanal.

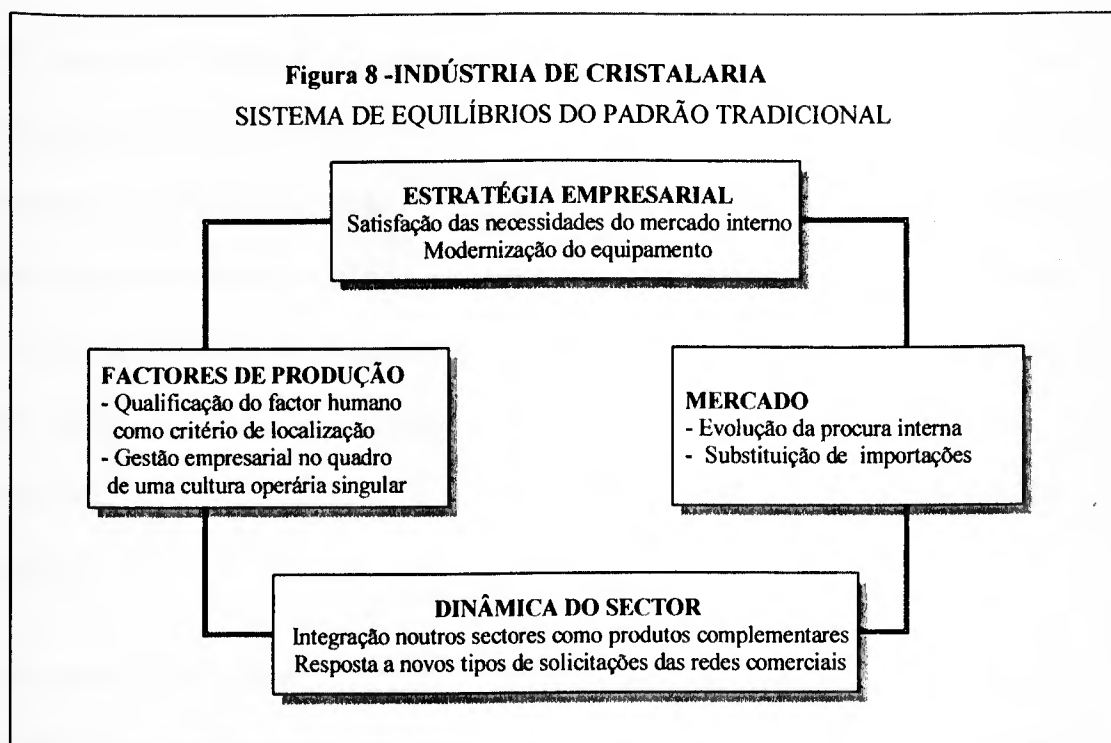
O final da década de 70 representou um período de grandes dificuldades para a indústria portuguesa do vidro em geral, por quebras acentuadas na procura, conjugadas com o

agravamento dos custos energéticos, tal como se verificava por toda a Europa Ocidental, e pela concorrência do vidro do sudoeste asiático que aparecia nos mercados a preços muito baixos.

Essa crise compeliu o sector para uma reestruturação e modernização do parque produtivo, no sector do vidro plano e de embalagem, com automatização dos processos que permitiram grandes ganhos de produtividade. Esta modernização foi, porém, muito menos conseguida no sector da cristalaria.

Com efeito, nesta altura, a indústria da cristalaria ainda apresentava muitas características que desenvolvera em anos de isolacionismo, nomeadamente uma gestão de tipo tradicional e um direccionamento quase total para o mercado interno.

A Saer (1994) representou as características da indústria da seguinte forma:



Fonte: SaeR, 1994

Historicamente sabe-se que este tipo de organização não teve condições para evoluir de uma forma pacífica em virtude, por um lado, da fraca formação dos empresários do sector e, por outro, de uma força sindicalista bastante forte, mas igualmente tradicional, de defesa de direitos adquiridos, por vezes à custa da rentabilidade das próprias empresas. Este sindicalismo deteve durante alguns anos o poder de bloquear as medidas que consideravam incorrectas. O clima criado, de antagonismo radical entre patrões e sindicatos, não ajudou a que, uns e outros, se entendessem. Embora, curiosamente, alguns quadros tenham migrado do sindicalismo para a gestão, com considerável sucesso, o que pode representar a capacidade do próprio tecido organizacional para encontrar formas de gerar consensos.

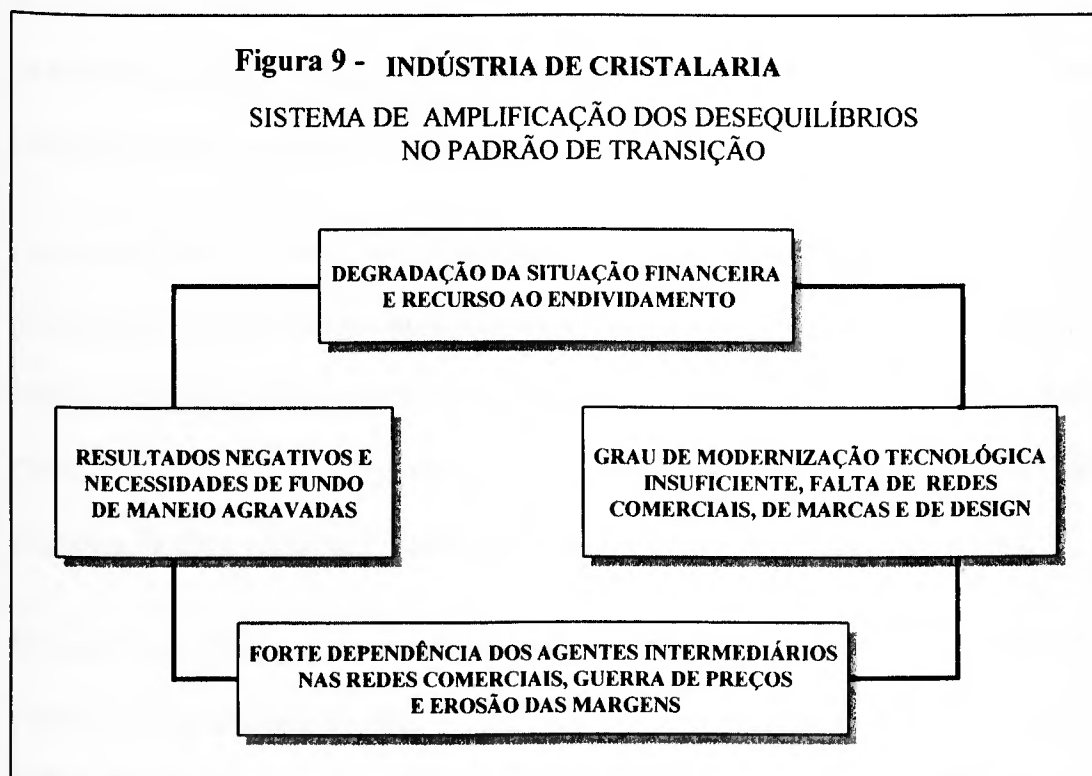
O sector vinha subsistindo em permanente crise, mais ou menos remediada por intervenções, subsídios e alguma tolerância do sector público estatal.

Foi durante a década de 80 que começou a viragem para o mercado externo, que proporcionava melhores margens que as conseguidas no mercado interno. Mas este processo de internacionalização deu-se mais por iniciativa dos compradores europeus que tinham reestruturado as suas indústrias em resposta à crise petrolífera e haviam deixado de produzir o vidro manual, do que por iniciativa dos empresários. Os circuitos de distribuição eram essencialmente os agentes, o que retirava capacidade de negociação às empresa já que muitas vezes nem eram donas dos seus próprios moldes e modelos.

No quadro de uma década economicamente desfavorável para todo o sector, persistiam os principais problemas ao seu desenvolvimento: o atraso tecnológico dos meios de produção, a falta de competitividade e dinamismo empresarial, uma forte cultura

sindicalista de tipo tradicional, as assimetrias persistentes nos custos de produção, por excesso de mão de obra, deficits crónicos exploração e sobre-endividamento acumulado, implicando o estrangulamento financeiro e situação de falência técnica da maioria das empresas do sector.

Estes problemas levavam à eclosão ciclos viciosos de degradação da situação das empresas do sector. A SaeR (1994) aponta um deles, que levava á cada vez maior degradação da situação económico-financeira das empresas:



Fonte: SaeR (1994)

Como se vê, o quadro apresenta um ciclo em que cada retorno acontece numa situação pior do que a situação de partida. No caso é uma dinâmica em que intervêm áreas funcionais, financeira, operacional e de marketing. No entanto, pensamos que este conceito de “amplificação dos desequilíbrios” é menos poderoso que o de “dinâmicas de crise”, já que nele não estão evidentes as acções de gestão que tentam inverter a

degradação da situação da empresa. O conceito de dinâmicas de crise, pelo contrário, preocupa-se em englobar tanto as dinâmicas positivas como as negativas, sem deixar de tentar descortinar um sentido para a evolução da crise.

Apesar de uma forte capacidade sindical para a “defesa dos postos de trabalho”, que constituiu um travão a reorganizações profundas das empresas da região, a prazo foi-se verificando uma redução de pessoal. De facto, durante este período verificou-se uma acentuada redução do número de efectivos nas diferentes empresas que os incentivaram a sair, particularmente na área fria, ao mesmo tempo que se criavam pequenas oficinas de transformação. Mesmo assim, em virtude da situação anteriormente descrita, quase todas, senão todas, as empresas do sector cristaleiro tinham excesso de pessoal.

Ao mesmo tempo, existia uma desmobilização do oficial vidreiro acompanhada de dificuldades de entrosamento entre a óptica comercial do gestor e a sua capacidade para ganhar a implicação dos operários. A perda da envolvente de prestígio e de salário, reduzia a eficácia e a qualidade produtiva, diminuindo a produtividade geral das empresas, já que os oficiais influenciavam decisivamente o trabalho das obragens.

Há ainda uma outra questão, já anteriormente referida, que se liga com a instabilidade social que normalmente se gera em empresas em crise. Essa instabilidade, derivada da perda de confiança dos empregados na empresa ou na gestão, pode contribuir, ela própria, para o aprofundamento dos problemas da organização.

Neste sentido, inverter as fortes dinâmicas negativas em que as crises permanentemente se desenrolam, não é normalmente possível sem reganhar a confiança da estrutura humana da empresa.

6.1.3 - A Empresa

6.1.3.1 – Antecedentes

Fundada em 1940, a MPR era uma empresa das mais antigas do sector de cristalaria. Porém, a crise esteve quase sempre presente. A empresa já passava por grandes dificuldades antes do 25 de Abril de 1974 e, quando este aconteceu, essas dificuldades agravaram-se, com a expulsão da gestão muito conotada com o regime ditatorial.

Em 1975, a empresa entrou então em auto-gestão apoiada pelo Estado. Segundo um dos principais elementos da comissão de gestão, José Jacinto, esta comissão não tendo resolvido a crise, teve o mérito de manter a empresa em laboração, liderando e disciplinando a organização e conseguindo resultados operacionais positivos. Nunca conseguiu pagar à segurança social, mas manteve a empresa a navegar, sem se degradar excessivamente.

Em 1978, entrou na empresa a gestão de Arnaldo Freitas, que não conseguiu melhorar a situação. Apesar de ter tentado manter José Jacinto ligado à sua equipa, a sua incapacidade de relacionamento com os empregados acabou por redundar no afastamento deste e na degradação da relação com os operários.

Até 1986, data de entrada da nova equipa de gestão, as dinâmicas de crise implícitas no quadro de amplificação dos desequilíbrios anteriormente mostrado, verificavam-se totalmente na MPR. De facto, a empresa estava fortemente dependente dos intermediários aos quais fornecia um produto indiferenciado, sujeito à guerra de preços levada a efeito por uma concorrência na mesma situação, provocando a erosão das margens de lucro. Por causa disto, os resultados negativos haviam-se acumulado,

provocando necessidades prementes de fundo de maneoio, o que levava à degradação da situação financeira e ao recurso ao endividamento, o que, por sua vez tinha graves reflexos ao nível dos resultados, agravados pelos elevados custos financeiros, levando a uma cada vez maior descapitalização da empresa. Naturalmente, a falta de recursos levava a que não se reservassem investimentos para a autonomização comercial, de marcas e de design da empresa.

Em termos de recursos humanos assistia-se a uma situação de divórcio entre a gestão, incapaz de inverter a crise, e os trabalhadores, mobilizados pelos sindicatos para atitudes de contestação às medidas de gestão, essencialmente viradas para a manutenção dos postos de trabalho.

A modernização tecnológica, no caso dos fornos de vidro, é praticamente imperativa, visto que estes têm uma vida útil muito limitada no tempo. Por causa disto, as empresas ou os conseguem substituir ou acabam por morrer.

Ora, foi exactamente pela via da substituição do forno que uma primeira dinâmica positiva se afirmou. De facto, fora do quadro de um agravamento sucessivo da situação, a gestão de Arnaldo Freitas conseguiu negociar com o IAPMEI o financiamento de um forno novo, no âmbito de um plano de reestruturação do sector e de racionalização concertada das cinco unidades industriais localizadas na Marinha Grande. Juntando ao equipamento a competência, que nunca deixara de existir, dos seus operários, a MPR reunia dois factores críticos para a implementação de uma nova dinâmica.⁴

⁴ A outro propósito, durante a entrevista que lhe fizemos, Carlos Antero afirmou que “foi o facto de existir um forno novo, tecnologicamente avançado que tornou a operação de tomada da MPR interessante”. É uma afirmação que recoloca a importância do investimento público na posterior recuperação da indústria....

Na verdade, embora em situação de falência técnica, desorganizada, com um passivo muito elevado, sem liquidez, sem crédito e, de acordo com Carlos Antero, com um nível de absentismo que, numa clara antecipação da falência da empresa, se aproximava dos 50%, a MPR passara a ter um forno novo, tecnologicamente avançado, com uma capacidade diária de 10000 kg de vidro, continuando ao mesmo tempo a dispor de uma mão de obra comparativamente bem qualificada. Por estas duas razões, que se revelaram como factores críticos de sucesso, a empresa detinha uma vantagem tecnológica que permitiu todos os desenvolvimentos posteriores e que tornava a empresa interessante para a compra por uma nova equipa de gestão.

É sobre o trabalho desta nova equipa, constituída por Carlos Antero e Azevedo Coutinho, que irá debruçar-se este caso em pormenor, pois ele viria a marcar para o bem e para o mal, não só a evolução próxima da empresa como o futuro da própria indústria.

6.1.3.2 – Estratégia de actuação

Desde muito cedo, a nova equipa de gestão demonstrou capacidade para resolver estrategicamente tanto o problema da concertação social, como o problema da gestão comercial e de marketing. Infelizmente, o mesmo não se passou com o equilíbrio financeiro, apesar de algumas tentativas de o fazer.

De acordo com Carlos Antero, visto que a equipa não tinha *curriculum* histórico, não podia demonstrar experiência na resolução de outros casos. Decidiu então avançar

apoiada num plano, numa estratégia coerente, com desdobramentos aos níveis funcionais da empresa.

A principal opção estratégica tomada, foi a viragem para o mercado externo, diminuindo o peso do mercado interno. O mercado externo apesar da dependência dos agentes, podia ser muito mais interessante em termos de preços de venda, embora fosse muito mais exigente no cumprimento dos prazos e essencialmente, na qualidade do vidro. Como vimos esta qualidade depende dos três factores de produção: da composição das matérias primas, sendo obviamente mais caras as melhores composições; do forno que permitia não apenas capacidade de produção mas também qualidade do vidro, e finalmente da qualidade das obragens (equipas de operários).

Porque na altura se considerou que estes três factores constituíam todos pontos fortes da empresa, optou-se pelo abandono das peças de baixo valor acrescentado e pela entrada gradual num processo de diferenciação que inicialmente assentou sobre a qualidade do produto adequada à pretendida por um segmento médio-alto do mercado, e no cumprimento dos prazos de entrega. Esta última opção, que pode parecer básica, representava de facto, ainda naquela altura, uma mais valia significativa face à concorrência.

Em termos comerciais, de acordo com Carlos Antero, a nova gestão tinha alguns contactos no mercado externo, o que lhe permitiu desde o início começar a marcar uma presença comercial autónoma, reforçada pela participação em feiras e por uma acção comercial agressiva. Pretendia-se evoluir do fornecimento para o distribuidor para a venda directa às lojas. O objectivo era começar por Portugal, passar a Espanha e ir alargando à Europa. Pretendia-se criar uma rede de distribuição, assente em parcerias,

para distribuir o produto, naturalmente com outros preços, directamente aos lojistas. Uma vez atingido este objectivo, começar-se-ia a pensar em ter lojas próprias. O processo seria incremental.

Para isto, a nova gestão considerava desejável que a MPR reduzisse a sua estrutura de pessoal dos 400 existentes para 120 trabalhadores, mas facturando com os 120 mais do que facturava com os 400, produzindo com muito maior valor acrescentado e ganhando a margem da distribuição. Porém, em cinco anos não chegou a ser definida uma estratégia clara para se atingir esse objectivo.

Ao nível dos credores, aquando da entrada da nova gestão, os bancos estavam em processo de executar a empresa. Sustentando-se no plano estratégico delineado, mas também em argumentos práticos como o de que os créditos existentes não passavam de ilusões visto que a empresa nunca os poderia pagar mantendo-se a situação como estava, foi suspensa a execução e a dívida renegociada.

A muito breve prazo, os resultados conseguidos com a nova dinâmica, permitiram que inversamente a banca começasse a apoiar a empresa, inclusivamente com desconto de cambiais.

No aspecto dos recursos humanos, iniciou-se de imediato um conjunto de acções para reconquistar a confiança dos empregados: Uma primeira acção foi transmitir confiança no projecto, convencê-las de que, apesar das dificuldades, era possível. O primeiro discurso foi efectuado no primeiro dia de entrada em funções da nova gestão. Mas regularmente, saíam comunicados versando sobre esta questão. O conteúdo destes comunicados constava normalmente de uma parte na qual eram abordados assuntos de

âmbito geral, e de uma outra onde se comunicavam as pequenas vitórias produtivas da empresa, bem como os problemas a resolver.

Uma outra acção foi a inclusão da Comissão de Trabalhadores e sindicatos como parceiros no processo, tomando a gestão a iniciativa de reuniões para informação da evolução da situação e discussão de problemas.

Paralelamente, tentou-se demonstrar que as promoções para os lugares chave eram efectuadas na base da competência e não por simpatias pessoais ou políticas. Um dos melhores exemplos foi a promoção a adjunto do Director Geral de um indivíduo com 19 anos, que era lapidador de peças e membro da Comissão Concelhia do Partido Comunista Português.

Foram ainda melhoradas as condições do infantário existente, o que revela a intenção de realizar uma obra social valorizada pelos trabalhadores, capaz de conquistar o seu empenho para o trabalho a realizar e aumentar a aceitação da gestão, recentemente empossada.

Da junção, em primeiro lugar, de uma atitude de inclusão dos trabalhadores numa visão da empresa como equipa, com as medidas tomadas na área de Recursos Humanos e com a constatação de que a empresa estava a conseguir algo de positivo na luta contra a crise, não só se conseguiu, no espaço de um ano, repor a confiança dos empregados na empresa, como a nova gestão conquistou o respeito e a dedicação dos trabalhadores.

Estas medidas foram ainda acompanhadas por uma política de Recursos Humanos mais global de hierarquização das responsabilidades e consolidação das chefias superiores e intermédias. Melhorava-se a área funcional de recursos humanos, no seu todo, mas

também as áreas financeira e administrativa, bem como a área operacional, nomeadamente através da informatização administrativa nas áreas comercial e financeira, da gestão de stocks e da produção e planeamento.

A partir de 1988 a MPR passou a ser a única empresa do sector cristaleiro informatizada na área fabril, tendo sofrido um importante reajustamento do lay-out de implantação do circuito produtivo, associado a novos investimentos em equipamento. Isto proporcionou um acréscimo substancial de produtividade, economia de custos de produção e melhoria das condições de trabalho.

Entretanto, a empresa tentava evoluir no processo de diferenciação do seu produto. Segundo Carlos Antero, manteve-se a preocupação de assegurar uma boa qualidade técnica e cumprimento dos prazos e passou-se a uma fase de fabricação de produtos de difícil execução técnica. Esta capacidade de execução de peças difíceis representou, na sua opinião, uma vantagem competitiva muito forte já que era rara no mercado mundial. Por isso mesmo, a MPR começou a ser visitada diariamente pelos grandes *players* da distribuição mundial de cristalaria.

Este movimento iniciou uma transbordagem muito interessante da MPR para com a própria indústria, já que os clientes que visitavam a MPR acabavam por também visitar outras fábricas, o que era um factor de dinamização de uma indústria que se encontrava estagnada.

6.1.3.3 – As tensões negativas

No entanto, instalava-se por esta via uma primeira tensão negativa, já que o facto de começarem a aparecer peças muito diferentes e difíceis implicava que os operários, independentemente da sua capacidade geral, tinham que rapidamente aprender a executar essas peças. Foi um processo que teve impactos significativos em termos de produção.

A mesma tensão, provavelmente agravada pelos ciclos de vida muito mais curtos destas peças, pode ter acompanhado o passo decisivo da MPR na autonomização das suas vendas ao introduzir no mercado uma colecção sua, com design próprio e dirigida ao segmento alto do mercado. Esta colecção teve um enorme sucesso no mercado, tendo mesmo ganho alguns prémios de *design*. Mas a fraca produtividade que tanto os estudos da BDO com os da Prom indicam para a MPR pode ter aqui uma das suas explicações

Outra questão é que, apesar do produto ser de alto valor acrescentado, o mercado a que a MPR tinha acesso ainda era o da distribuição. A empresa não tinha acesso directo ao retalhista, o que dava ao distribuidor um forte poder de negociação. Mesmo assim, foi possível aumentar os preços, mas sem que se chegasse a poder sustentar o crescimento.

Seja como for, o facto é que a MPR conseguiu com isto um crescimento vertiginoso até 1988. Mas foi um crescimento sempre com a empresa descapitalizada. A pressão financeira manteve-se sempre.

Numa tentativa de reequilibrar a empresa, a equipa de gestão colocara a MPR em 1987 ao abrigo do dec-lei 177/86, (processo especial de recuperação de empresas e protecção de credores). Mas tal não foi suficiente para inverter a situação.

O quadro seguinte fornece alguns indicadores de recolhidos com base nos estudos da *Prom* e da *Cachudo e Nunes*

Quadro 15 – Dados de Vendas MPR

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Vendas globais	284000	417480	634570	901000	1091834	1143594	961684	1177710
Variação		47%	52%	70%	21%	4%	-16%	22%
Volume de exportação	108000	187920	342014	787000	963055	812822	557940	918593
Variação		174%	82%	43%	22%	-16%	-31%	1,65
Margem bruta das Vendas	-160564	-110488	-1098	140350	105896	117828	-206967	-33373
Variação		32%	99%	12780%	-25%	11%	-175%	-16%

Fontes: Relatórios e Contas MPR, Prom(1988) e Cachudo e Nunes (1993)

Da análise do quadro ressalta uma nítida melhoria que as vendas registam logo em 86, mantendo depois um crescimento constante até 88. Este crescimento desacelera em 89 e deixa de existir a partir daí. O VAB, por seu lado, sofria nos primeiros anos acréscimos acima dos 200%. Mesmo em 1988, o acréscimo de 120% tem que considerar-se extraordinário. Mas também se vai degradando a partir de 1989.

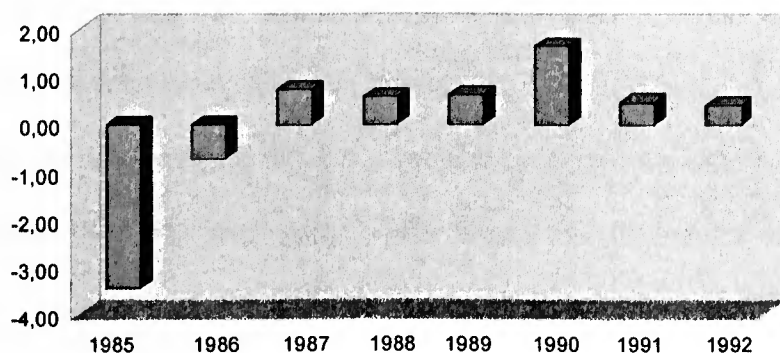
Independentemente destes dados, uma análise financeira do desempenho da MPR ilustra sem margem para dúvidas as condições extremamente difíceis em que a empresa sobrevivia.

O gráfico seguinte apresenta os resultados de uma análise baseada no coeficiente Z de Altman. Nele se constata que a MPR, durante todos os anos em análise, embora com tendência de melhoria até 1990, só conseguiu ultrapassar o valor “1” em 1990 e mesmo

assim situando-se abaixo de “2”, recomeçando a degradar-se a partir daí. Tendo em conta que para este indicador se considera existir risco de falência para valores abaixo de 2,675, tem que concluir-se que a MPR apresentava elevado risco de soçobrar.

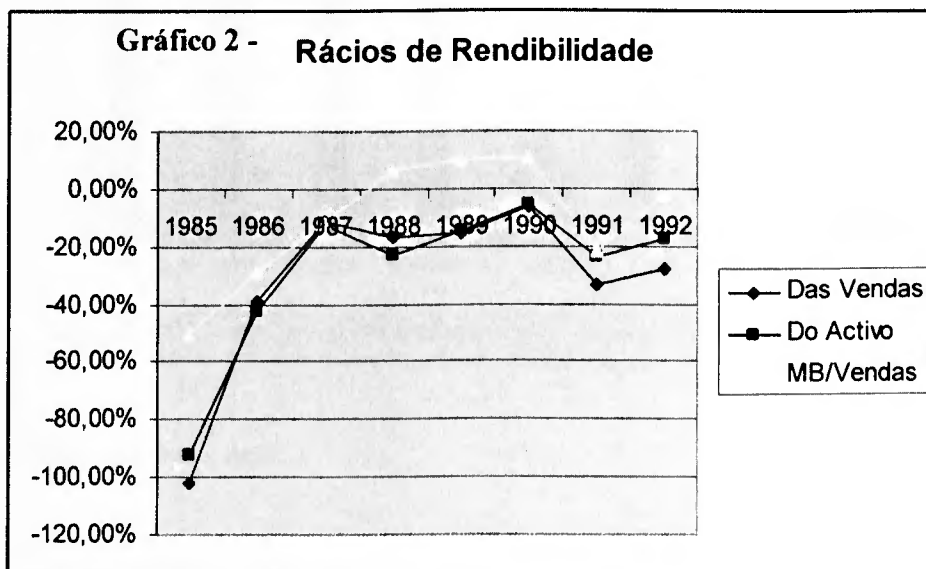
Gráfico 1 – Evolução do Coeficiente Z na MPR

COEFICIENTE Z DE ALTMAN



Fonte: Relatórios e Contas MPR

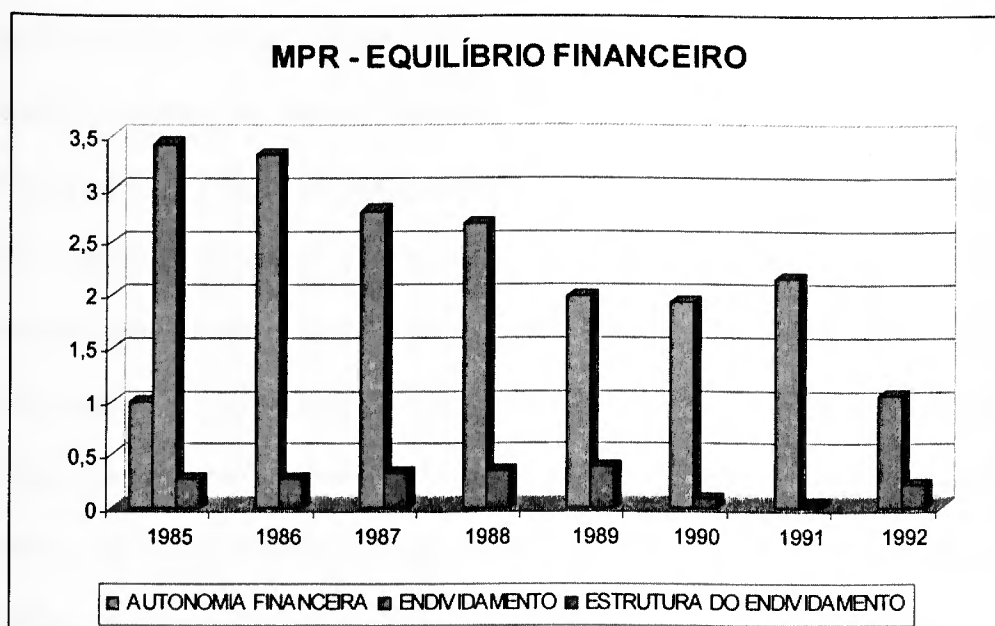
Uma análise indicadores financeiros complementares contribui para identificar melhor os problemas financeiros existentes:



Fonte: Relatórios e Contas MPR

Como consequência dos resultados negativos evidenciados ao longo de todos os anos de análise, os indicadores de rentabilidade das vendas e do activo apresentam sempre valores negativos. Apenas a margem bruta, como dissemos, apresenta valores positivos entre 88 e 90. Por outro lado, comparando as rentabilidade das vendas e do activo com a margem bruta, torna-se evidente que a empresa apresentava custos superiores às receitas geradas pela actividade. Se não eram os custos correntes que delapidavam a rentabilidade, os custos financeiros decorrentes do elevadíssimo endividamento encarregavam-se de o fazer. De facto, a empresa alcançou resultados correntes positivos somente entre 88 e 90, mas apenas para serem anulados pelos elevados juros suportados.

Gráfico 3 – Rácios de Equilíbrio Financeiro da MPR



Fonte: Relatórios e Contas MPR

Neste gráfico, nota-se que o endividamento apesar de elevado, apresenta uma elevada percentagem da componente de longo prazo, evidenciando um esforço de negociação da dívida de forma a não asfixiar financeiramente. O problema é que este esforço não foi suficiente. De acordo com o gráfico dos indicadores de endividamento, verifica-se um esforço contínuo da empresa em reduzir o peso do passivo, mas não do seu valor. Isto foi conseguido através da constituição de reservas em 1989.

Em suma, todos os indicadores financeiros apontavam para a necessidade de injeção de verbas provenientes de capitais próprios ou de subsídios ou a empresa apesar de todos os esforços dificilmente poderia sair da delicada situação financeira em que se encontrava.

Considerando esta situação nada animadora e tendo presente que o tempo de vida útil do forno, que era de 5 anos, estava a chegar ao fim e a empresa não gerava receitas que possibilitassem a sua substituição, a equipa tentou encontrar parceiros que injectassem capital na empresa por forma a viabilizar não só o projecto, mas inclusivamente, torná-lo mais agressivo. Uma vez que a situação financeira da empresa não era convidativa para a banca, procurou-se um parceiro com capacidade financeira para suportar a reestruturação da empresa. Esse parceiro foi identificado na Barbosa & Almeida, e decorreram negociações no sentido de reestruturar a MPR, construir uma nova fábrica e mesmo comprar outras empresas do sector cristaleiro. Chegou a ser formalizado um acordo, mas o administrador da empresa faleceu e a nova gestão não quis avançar com o projecto.

Entretanto, os problemas na MPR continuavam e agravavam-se. Se no aspecto comercial, a MPR vendia tudo o que produzia, ganhando cada vez mais o estatuto de

referência no mercado, ao nível estrutural e organizacional a situação começou a degradar-se a partir de 1990.

O valor acrescentado efectivamente conseguido no produto, que era em 1992 o mais elevado do sector, acabava por se transformar no VAB das vendas mais baixo pela baixa produtividade.

Quadro 16 – VAB E CUSTOS POR TRABALHADOR NA CRISTALARIA

INDICADOR	EMPRESA			
	DÂMASO	IVIMA	MPR	MÉDIA
VAB EMPREGADO	2852	1044	1474	1790
CUSTOS COM PESSOAL/ EMPDO	1904	1416	1553	1624
DIFERENÇA VAB	948	(372)	(79)	165
DIFERENÇA %	33%	(36%)	(5%)	9%

Fonte: Saer, 1994

Entretanto a questão da substituição do forno passou, em 1990, para a ordem da prioridades. A empresa teve que recorrer de novo ao dec-lei 177/86,(reestruturação de empresas). Com o novo processo de reestruturação, conseguiu-se comprar o novo forno. Mas o problema de fundo mantinha-se: a MPR não gerava receitas suficientes para se conseguir reequilibrar si própria.

Entretanto, ao mesmo tempo que sentia que isoladamente teria grandes dificuldades em vencer a crise, a gestão apercebia-se de que o seu não era um problema isolado mas, pelo contrário, era o problema de grande parte das empresas do sector. No fundo, parecia que era todo o sector que precisava de reestruturação.



A MPR deu, então, um passo que se revelaria decisivo para toda a indústria de cristalaria: Fundou, com algumas outras empresas a Associação Portuguesa de Cristalaria. Com Carlos Antero como presidente, o objectivo era, nessa altura, o de negociar com o governo o processo de reestruturação e, claro, incluir nele a MPR .

Assumiui-se uma estratégia de risco que consistiu em contratar empresas muito prestigiadas para realizarem estudos económicos do sector e cujas conclusões seriam credíveis para o governo. Isto implicava custos muito mais elevados, pelo que a opção enfrentou algumas resistências: Vencidas estas, contratou-se, então, a empresa BDO, na altura auditora do Ministério da Indústria para fazer o estudo de diagnóstico do sector; e a empresa SAER, gerida pelo professor Ernâni Lopes para fazer o estudo de estratégia.

Mas enquanto se efectuavam os estudos e o processo ia evoluindo, a M. P Roldão estava em profundíssima crise. Em 1992 tinha tido 13,2 % de absentismo, uma média já elevada mesmo em termos do sector vidreiro, o que agravava o défice de produtividade, indiciando ao mesmo tempo elevados índices de desmotivação dos operários,.

Em meados de 1993 tinha rebentado o recuperador do forno, um elemento com funções de controle das temperaturas do forno e portanto a qualidade caiu, aumentando muito o desperdício. A situação só se resolvia, mais uma vez com um forno novo. Mas não havia possibilidade de o comprar. De modo que se improvisou o melhor possível e continuou-se a laborar, mas parcialmente, com a produtividade, consequentemente, a cair a pique.

Por causa disto, em 1994 conseguiu-se negociar um processo de formação profissional, para conseguir continuar a pagar salários, o que já representava uma medida desesperada de sobrevivência.

Em 1993 já houve algumas dificuldades de pagamento aos empregados, nomeadamente os subsídios de férias e de Natal, dos quais a MPR apenas pagou metade. Em 1994, não pagou o subsídio de férias e em Outubro deixou de pagar vencimentos.

A situação entrou em degradação acelerada. Em 12 de Dezembro de 1994 os trabalhadores entraram em greve pelo pagamento de salários em atraso. Foi uma greve que durou 31 dias e representou o golpe fatal na empresa, embora ninguém, nem gestores, nem sindicatos, nem empregados esperasse tal desfecho. Talvez por isso, a situação se tivesse tornado incontrolável.

Ironicamente, em 23 de Outubro de 1994 tinha sido assinada a portaria de reestruturação do sector cristaleiro, em grande parte iniciativa e mérito da gestão da MPR. Mas a MPR, que tinha sido sempre considerada imprescindível tanto pela BDO como pela Saer, em virtude da sua capacidade de inovação e prestígio no mercado, já não tinha condições para participar nessa reestruturação.

Foi a única empresa em que tal aconteceu.

6.1.4 - Causas e Dinâmicas de Crise

O caso MPR é, de todos os casos, o único que se resolveu definitivamente pelo que a sua apresentação no modelo tem mais um passo que os casos Lisnave e TAP... a que podemos com propriedade chamar de espiral da morte .

A sua abordagem deve porém, em nossa opinião, ser tudo menos simplista. Neste sentido, consideramos insuficiente a análise que a BDO (1984) efectuava, defendendo

que os problemas da MPR se localizavam “ao nível da gestão de pessoal, gestão do forno e, talvez, (...) uma visão optimista da sua real capacidade de gerir o crescimento e os custos.

O caso MPR coloca, quanto a nós, problemas ao mesmo tempo mais diversos e mais globais. Em termos de diversidade coloca, por exemplo, um problema que só é identificável com segurança através do recurso a técnicas estatísticas, a saber, a possibilidade de factores aleatórios influírem na resolução de uma crise. De facto, depois de lermos o caso MPR, não podemos deixar de questionar-nos sobre o que teria acontecido se o acordo com a Barbosa & Almeida tem sido consumado. É uma reflexão que pode pôr em causa a visão por vezes demasiado determinista de que todos os fracassos seriam evitáveis com as acções correctas da gestão. Mas, as mesmas regras estatísticas que colocam esta hipótese também dizem que têm que se reunir um conjunto de situações adversas para que o efeito negativo se imponha à tendência positiva. Na realidade, a empresa esteve por duas vezes em condições de inverter a sua situação financeira, *contra* uma maior probabilidade de não o fazer. O problema da MPR, neste sentido, não terá sido o fracasso da aliança com a Barbosa e Almeida, mas ao contrário seria a efectuação desta aliança que teria sido excepcional. Já quanto à greve final é exactamente nas razões dessa greve, que colocam inegáveis problemas de gestão, e não na greve em si que, pensamos, se devem procurar as razões do fracasso.

Ora, estes problemas de gestão, ligados directamente com os aspectos organizacionais – muito mais amplos, de qualquer forma, do que qualquer mera “gestão de pessoal” – emanam de um problema muito mais global, de uma inconsistência estratégica anterior, que foi a de considerar que a aliança com os recursos humanos era menos importante

que a redução pura e dura de pessoal. Esse parece ter sido o erro capital que retirou à empresa o último fôlego necessário para a levar à praia que tão nitidamente se divisava já.

Mas analisemos mais concretamente, o caso MPR no modelo de análise:

Figura 10 -

DINÂMICAS DE CRISE NA MPR

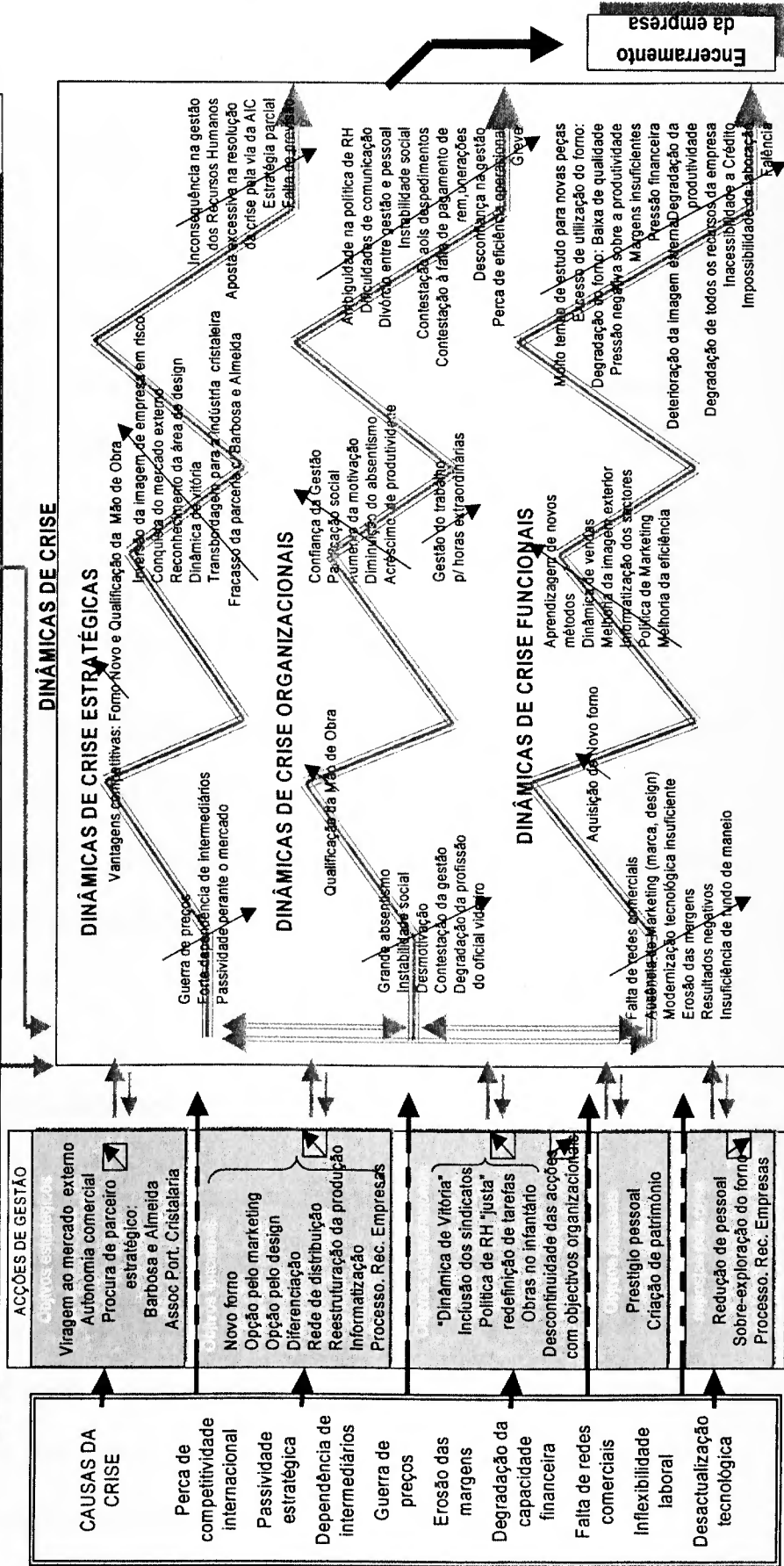
Constrangimentos externos

Socio-políticos
Sindicalismo forte
Indústria
Falta de competitividade
Mercado
Domínio de intermediários
Concorrência forte

Legais
Legislação laboral
Ambientais
?

Constrangimentos internos

De gestão
Gestão demasiado voluntarista
Incapacidade de investimento directo
Organizacionais
Excesso de pessoal
Cultura sindicalista tradicional
Hábitos de trabalho tradicionais
Funcionais
Endividamento e falta de crédito



6.1.4.1. As Causas da Crise

As causas enunciadas da crise são o choque petrolífero, como causa primeira que lançou, como veremos, praticamente todas as crises na indústria mundial do pós guerra e, mais tarde, a guerra de preços com a consequente erosão das margens. Estas razões teriam, por sua vez, provocado a degradação da capacidade financeira das empresas. Esta situação era agravada pela falta de redes comerciais que não permitia aumentar a agressividade de vendas, pela inflexibilidade laboral que limitava a redução de custos e pela desactualização tecnológica que impedia ganhos na produtividade.

Simplesmente, se há alguma coisa que resulte evidente do caso MPR, é que a principal causa acaba por ser a ausência de uma estratégia, de um projecto para ultrapassar as dinâmicas de crise negativas. Quando o projecto apareceu e apareceu a capacidade para o implementar, as causas pareceram ser tudo menos inultrapassáveis.

6.1.4.2. Constrangimentos

Como se vê, o quadro aponta como constrangimentos externos de gestão factores como o forte sindicalismo e concorrência intensa, enquadrada pela falta de competitividade na indústria e pelo domínio dos intermediários. Embora o problema da presença de metais pesados deva constituir a prazo um constrangimento, no período analisado pelo caso tal ainda não se verificava. pelo que não considerámos constrangimentos ambientais . Tão pouco ao nível legal identificámos constrangimentos sérios à gestão.

Nos constrangimentos internos, por seu lado, aponta-se ao nível da gestão, “demasiado voluntarismo” e “incapacidade de investimento directo”; ao nível da organização, “a cultura sindicalista” e os “hábitos de trabalho tradicionalistas”; em termos funcionais figura o “endividamento e falta de crédito”.

Não identificámos constrangimentos legais.

Nestes constrangimentos, parece-nos de realçar que, na realidade, contra uma vontade criativa da nova equipa de gestão, muitos dos constrangimentos foram ultrapassados, a despeito do peso negativo que apresentavam na actividade da organização. Estão neste caso, os constrangimentos externos, que passaram de uma forma relativamente rápida de desfavoráveis a favoráveis.

Os constrangimentos internos não foram tão fáceis de resolver. Porém, todos os constrangimentos organizacionais puderam ser ultrapassados e pode mesmo colocar-se a questão sobre se os funcionais não estarão no mesmo caso. De facto, embora o endividamento estivesse sempre presente, a empresa passou de uma situação em que a banca lhe negava crédito para outra em que passou a competir por fornecê-lo, sem que se tivessem verificado mudanças significativas na situação de tesouraria.

Já quanto aos constrangimentos directamente associados à gestão pouco se pôde fazer... embora tenha sido admirável a tentativa de atrair para a empresa o capital necessário para a equilibrar financeiramente, parece que o perfil da nova gestão da MPR, da mesma forma que esteve no cerne de muitas suas qualidades, também o esteve nas deficiências, que terão acabado por colocar em causa a coerência e a eficácia de todo um trabalho.

Por tudo isto, pode dizer-se que o caso aponta no sentido de que os constrangimentos sejam um dado de gestão, que condicionem as suas decisões e as políticas, mas não sejam inultrapassáveis, bem pelo contrário.

No que se refere ao processo de crise podemos analisar pelo menos dois grandes momentos: Um primeiro em que se inverte a tendência negativa com a entrada da nova equipa de gestão e um segundo em que de novo irrompe a dinâmica negativa quando a empresa perde a confiança dos empregados.

6.1.4.3. Acções de Gestão

Assim, num primeiro momento, apoiada em condições pré-existentes, no seu projecto estratégico e também nas suas qualidades próprias, a gestão actuou no sentido de quebrar o ciclo vicioso das dinâmicas negativas.

Neste caso, as condições pré-existentes eram o novo forno e a existência de mão de obra de qualidade. Ao que nos parece, estes eram factores críticos de sucesso que permitiram à empresa firmar-se neles e vencer as forças dinâmicas negativas. Sobre estas forças, a nova equipa de gestão, escorou as suas medidas estratégicas, organizacionais e funcionais. No primeiro aspecto, rompeu com a atitude passiva procurando libertar-se do mercado nacional e direccionando-se para o mercado internacional. Ao mesmo tempo, tentava livrar-se dos intermediários, procurando a autonomia comercial (que não chegou a ser bem sucedida, mas onde foram dados passos importantes). Para superar os constrangimentos financeiros, foi procurada, primeiro, a parceria com a Barbosa e Almeida e, depois, a criação de uma “*umbrella*” onde a MPR pudesse abrigar-se das pressões negativas da debilidade financeira. Poder-se-á analisar ambas as situações

como fazendo parte de planos desesperados para inverter a tendência – o “grande projecto” que referimos atrás em Argenti – e poder-se-á inclusivamente perguntar se, no caso específico da MPR, os problemas não se manteriam, aumentando apenas de nível. Com efeito, é possível defender que os problemas de rentabilidade não seriam resolvidos por meras injeções de capital, sendo necessário que a empresa assumisse outras formas de exploração mais eficazes. Evidentemente, também se pode argumentar que a empresa procurou e encontrou por duas vezes senão a solução da crise, pelo menos boas perspectivas de saneamento dos principais problemas estruturais os quais lhe escaparam depois por muito pouco. Mas já falámos sobre isto atrás.

Seja como for, manifesta-se que algumas acções de gestão – e o facto da gestão se poder apresentar sob uma perspectiva de corte com as medidas anteriores – tornou possível que os trabalhadores invertessem a atitude de desconfiança para com a administração, passando a posicionar-se a seu favor. Isto foi possível através de algumas acções que tentaram passar a ideia de que a política de recursos humanos mudara para uma forma mais justa e mais preocupada com o bem estar dos trabalhadores, como fossem a reactivação do infantário, ou a promoção por mérito de alguns trabalhadores. Mas o essencial parece ter sido a capacidade inicial da gestão para fazer passar a ideia de que o projecto incluía os trabalhadores e os sindicatos. O convite aos sindicatos para participarem em algumas decisões de gestão relacionadas com os trabalhadores, bem como a participação de elementos da gestão nas reuniões dos trabalhadores com os sindicatos, foi capaz de seduzir uns e outros para colaborarem no projecto de recuperação da empresa, implicarem-se e, dessa maneira, contribuírem com o seu “algo mais” para a sua recuperação. Desta maneira, as políticas delineadas ajudaram a vencer e a inverter os constrangimentos organizacionais existentes.

Pode dizer-se que a existência de uma política comercial e operacional consistente, a possibilidade da mesma ser entendida pelos trabalhadores – possibilitando-lhes, inclusivamente, patamares mais altos de realização profissional ao introduzirem produtos mais exigentes em termos de design e da própria qualidade do vidro, que reabilitariam, de certo modo, o antigo prestígio dos mestres vidreiros–, em conjugação com o aparecimento dos resultados de vendas, terá feito o que faltava para iniciar um ciclo de dinâmicas positivas.

Por outro lado, os objectivos pessoais dos gestores, a criação de património pessoal e a realização pessoal conformavam-se perfeitamente com os objectivos da empresa, pelo que, também aí, numa primeira fase, se manifestaram dinâmicas que incrementaram os efeitos positivos alcançados.

E assim, com a empresa mobilizada em torno de políticas estratégicas, organizacionais e funcionais razoavelmente consistentes foi possível que em pouco tempo a empresa invertesse a imagem de empresa em risco, conquistasse clientes importantes e se tornasse num polo dinamizador da própria indústria.

Este o primeiro momento que queríamos fixar. Mas como referimos, as próprias dinâmicas positivas continham algumas tensões negativas, a juntar às que nunca haviam chegado a ser anuladas.

6.1.4.4. *As Dinâmicas de Crise*

Para compreender as dinâmicas de crise na MPR, consideramos importante sectioná-las em três grandes fases: Uma primeira anterior à última administração, a segunda com a fase positiva da nova administração e um terceira com a crise final e a falência.

Assim, em termos de dinâmicas de crise estratégicas, identificamos num primeiro momento a referida situação de guerra de preços, forte dependência de intermediários e, de uma forma geral, passividade perante o mercado. Num segundo momento, apoiada nas vantagens competitivas proporcionadas pelo forno novo e pela qualificação da mão de obra, a nova gestão lança um ataque forte às dinâmicas de crise negativas, com um projecto que inverte a imagem externa da empresa conquista novos mercados e injecta confiança em toda a estrutura. A um primeiro fracasso na hipótese de parceria com a Barbosa e Almeida, a gestão aposta tudo numa nova parceria, concorrendo para a criação de uma associação que iria fundir os problemas da MPR com os próprios problemas da indústria e, resolvendo os problemas da indústria, resolveria os da MPR.

Porém, as dinâmicas positivas estavam a ser confrontadas tanto com problemas não resolvidos como com novos problemas. Ao nível da gestão de recursos humanos, nunca se conseguira resolver o excesso de mão de obra. É verdade que esse era o problema estrutural da empresa, representando, em 1992 cerca de 59% do custo das vendas. Mas mesmo com este excesso de pessoal, não foi possível evitar alguns efeitos perversos de ter que pagar horas extraordinárias, para acabar uma encomenda mais rapidamente, visto que era crucial o recebimento para cumprir compromissos.

Por outro lado, a enorme confiança depositada pelos empregados na gestão começava a esmorecer. Quando em 1991, a empresa prometeu o pagamento de um prémio caso

fossem atingidos certos objectivos de produtividade e não o pagou tendo esses objectivos sido cumpridos quebrou-se um elo importante. Reiniciou-se a contestação sindical. O processo de reestruturação que implicou o despedimento colectivo de 70 trabalhadores terá representado o corte definitivo nas relações de confiança na gestão. Voltava apresentar-se um problema nunca resolvido de excesso de pessoal. A agravar esta situação, no lote de despedidos constava-se o Presidente da Direcção do Sindicato dos Vidreiros. Esse despedimento específico foi visto como uma retaliação pela oposição que o sindicato estava de facto a exercer, depois de terminada a fase de entendimento.

Instalou-se, de novo a descrença. E com ela a contestação. As mais pequenas acções da gestão, que antes nem eram notadas passaram a ser passadas pelo crivo da crítica. Por exemplo, o facto dos gestores apresentarem alguns sinais exteriores de prosperidade, como carros topo de gama, foi mal aceite e entendido como se a gestão estivesse a desviar fundos da empresa para a esfera pessoal. Os sindicatos, muito atentos, procuravam indícios de algo que pudesse, na sua opinião, prejudicar os trabalhadores, e tendo em conta alguns actos de “contabilidade criativa” que costumam acontecer em empresas em crise, não era difícil de encontrar pontos polémicos, que poderiam ser interpretados como descapitalização da empresa.

No entanto, pode ser também que se tivesse instalado na gestão alguma insensibilidade, que não tinha tido inicialmente, para perceber que pequenos luxos aceites numa situação em que uma empresa cumpre todos os compromissos deixam de ser aceites quando a empresa deixa de o fazer. Passa muitas vezes a ideia de que existe uma relação de causa e efeito entre a qualidade de vida dos gestores e a crise de tesouraria.

O problema da gestão do forno também decorria do desequilíbrio da empresa. Porque existia excesso de pessoal a mais tentava-se colocar mais obragens a trabalhar no forno. Mas estes fornos, como os motores dos automóveis, não podem exceder uma certa produção de vidro sem que tal crie problemas na qualidade do mesmo. Problemas na qualidade do vidro levam a desperdícios, que eram de facto elevados na MPR, quando comparados com outras empresas. A taxa de desperdícios ascendia a 28% em 1992, quando, por exemplo na IVIMA o mesmo valor era de 18%.

O desperdício baixa a produtividade, pelo que se vende menos e portanto geram-se menos receitas. Para menos vendas, o excesso de pessoal aumenta e torna-se relativamente mais pesado. A tentação é forçar de novo o forno para recuperar a produtividade e entramos noutra dinâmica negativa.

O “sobre-optimismo” é outro factor indicado pela BDO, e os nossos dados, sem o poderem confirmar, sugerem que essa possibilidade não é descabida. Um dos nossos entrevistados apontou, que a recuperação inicial da empresa assentara sobre a capacidade de produção de produtos tecnicamente difíceis, com boa qualidade de vidro e respeito dos prazos de entrega. A gestão da MPR nega que isto tenha sido o essencial, mas, por exemplo na Dâmaso, esta capacidade revelou-se como uma vantagem competitiva essencial. Será importante dizer que esta opção pelo design representava não só uma opção estratégica mas uma preferência pessoal do seu gestor mais carismático. O que, sem confirmar, torna pertinente a hipótese do voluntarismo excessivo.

Seja como for se, como afirma um dos elementos da equipa de gestão a produção de peças novas teve reflexos negativos sobre a produtividade, poderemos perguntar se tal

teria que ser assim, ou se a empresa poderia ter efectuado uma transição mais controlada para a autonomia comercial.

6.1.5 – Discussão do Caso MPR

Ao analisar o caso MPR, a primeira impressão é a de uma luta terrível pela sobrevivência, no âmbito da qual muitas vezes se verificaram várias inversões na tendência de evolução da crise. Embora em todos os casos tais inversões também existam, no caso MPR manifestam-se de forma mais evidente, provavelmente porque em pouco espaço de tempo se podem identificar as várias tendências.

A segunda impressão é que a qualquer momento se pode transformar uma situação negativa numa situação positiva. Mas para tal é necessário que a empresa ainda se possa apoiar em alguns factores críticos de sucesso – e evidentemente, possa dispor dos recursos mínimos de tesouraria para suportar a actividade. De facto, a MPR é um caso de sucesso de uma estratégia clara e agressiva, tanto mais surpreendente quanto era inexistente no sector, embora num dos elementos essenciais, incompleta.

O que ressalta da análise da Manuel Pereira Roldão no período de 1985/92 é que em todas as estratégias explícitas a MPR teve sucesso, isto é, quando para além de identificar o problema procurou uma solução para ele, conseguiu resultados espantosos. Isto aconteceu com a política comercial que cumprindo um plano, atingiu e ultrapassou os objectivos, aconteceu com a modernização de processos da empresa.

Quando deixou o problema por resolver, ficando-se pela sua enunciação, ele acabou por lhe cair em cima mais tarde. É o caso do excesso de pessoal, várias vezes enunciado

mas sobre o qual não houve uma acção estratégica efectiva. A verdade é que não era fácil resolver este problema, de cariz estruturante em todo o sector, mas é também verdade que a sua resolução acabou por ser sempre tratada no âmbito das grandes soluções, nunca chegando a ser incluído em políticas coerentes de implementação estratégica. Mais uma vez podemos aqui identificar as “estratégias não realizadas” de Mintzberg e a grande diferença que vai do planeamento à realização de uma estratégia. Poder-se-á argumentar que a MPR, por si, só não tinha capacidade para resolver o problema, mas o facto é que quando o tentou enveredou por um caminho que não só foi ineficaz em termos de redução de custos, já que, numa situação crítica, o que tinha que pagar de indemnizações não compensava o que poupava em salários, mas foi ainda catastrófico em termos de consequências.

Um outro aspecto que encontramos neste caso é a exemplificação de estratégias emergentes, que ilustram muito bem a ideia de Mintzberg sobre este assunto. De facto, tanto o processo de parceria com a Barbosa e Almeida, como a criação da Associação Industrial de Cristalaria, representam não só a capacidade para interpretar um meio ambiente em mudança, como a de identificar, ou mesmo criar estratégias audazes que embora não tenham resultado no caso concreto da MPR, demonstraram serem viáveis, realizáveis e, no global, capazes de acompanharem a reestruturação pretendida.

O problema organizacional põe-se também, nos seus aspectos mais positivos e nos mais negativos, ilustrando tanto a possibilidade de enfrentar situações difíceis com o apoio dos empregados, como essa outra ausência de entendimento poder permitir o eclodir de uma greve que impediu a empresa de participar num processo de reestruturação que salvou outras empresas e poderia ter salvo a MPR. No limite, a MPR é um exemplo da

importância que se deve dar aos recursos humanos numa organização. Quando existem dificuldades, a coesão social passa a ser um elemento crucial para a resolução da crise.

Também ao nível sectorial se viu, como no seus diferentes sectores, nomeadamente nas áreas produtiva e financeira, a gestão dos recursos pode ser um elemento das dinâmicas de crise, tanto positivas como negativas; pensamos, porém, ter ficado bastante claro que, quando a estratégia é correcta, os problemas funcionais perdem dimensão e podem ser ultrapassados com relativa facilidade, permitindo a inversão das tendências e a recuperação da empresa.

6.2- O CASO LISNAVE

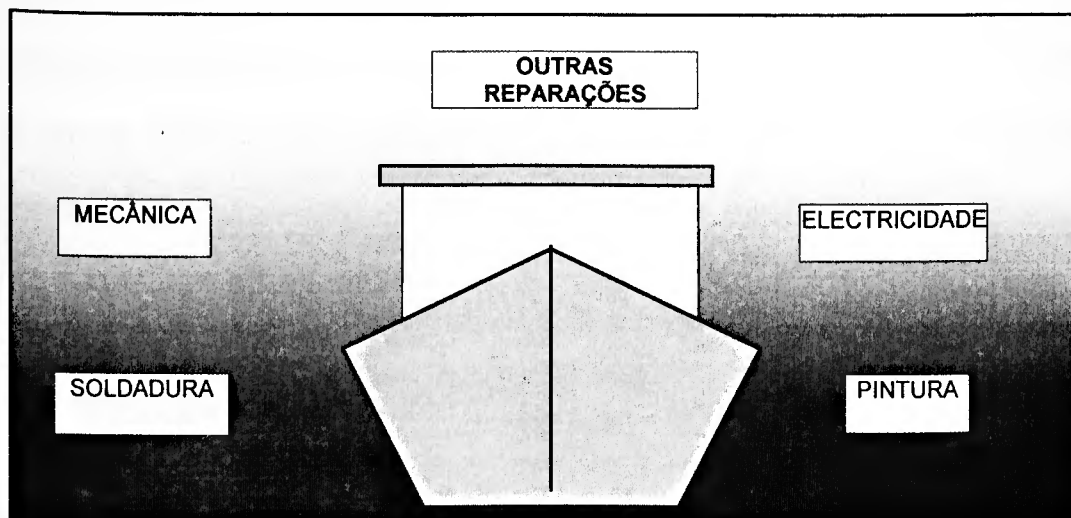
6.2.1 - A Indústria da Reparação Naval

No âmbito da indústria naval, a reparação naval tem um significado restrito. 96% do negócio da indústria naval é constituído pela construção naval e pelo aprestamento naval⁵. O restante é reparação e reconversão naval. Neste contexto, verifica-se que a Lisnave actua no negócio mais pequeno e de menor valor acrescentado. A reconversão naval apresenta um maior valor acrescentado, embora sejam poucas as empresas a nível mundial capazes de concorrer nesse mercado muito pequeno e especial

A reparação naval, exerce-se hoje essencialmente sobre navios de transporte de carga, os chamados graneleiros de carga líquida ou sólida. Outros tipos de navios, como os navios de passageiros, representam, em termos de reparação naval, segmentos de mercado menos importantes, embora em crescimento. A reparação naval é efectuada em estaleiros cuja competitividade assenta na localização em relação às rotas, na qualidade do porto e na qualidade do estaleiro em si. Para além disso, sendo esta uma actividade de mão de obra intensiva, embora não indiferenciada, os custos de mão de obra têm tido um aspecto decisivo. Como se pode ver na figura abaixo, o tipo de reparações não é muito complexo, colocando-se sim um problema de escala - tudo num navio é *muito* grande-, e de fiabilidade – no alto mar não há estaleiros.

⁵ Construção de motores, válvulas e todo o equipamento que é montado no navio.

FIGURA 11 - A Reparação Naval



Fonte: Faria, 2001

A reparação naval não é uma actividade de processo e embora possa ser uma actividade de projecto, tem que ser encarada como um conjunto de projectos de curta duração que, de qualquer forma, como têm individualmente um grande peso na facturação global, colocam dificuldades de planeamento de longo prazo. Mesmo no curto prazo existem dificuldades de programação, agravadas por um contexto competitivo, no qual as grandes reparações, mais previsíveis, se foram deslocando, primeiro para o Médio Oriente e depois para o Extremo Oriente, deixando para os estaleiros ocidentais as reparações de menor valor, que não justificam o preço da deslocação.

Segundo a administração em funções, a actividade da reparação naval teria, também por isso, um horizonte de encomendas muito curto, de apenas um, dois meses.

Por outro lado, é um sector que sofre fortes influências com as oscilações do mercado mundial. Sendo o negócio dos armadores o frete marítimo, se as oscilações do mercado internacional são positivas os armadores têm capacidade de reparar os navios. Se são negativas, adiam-se ao máximo essas mesmas reparações. Tendo em conta que, numa

situação de mercado negativa a oferta pode sobrepor-se à procura de fretes, não é invulgar que os armadores deixem chegar alguns navios até ao ponto de serem proibidos de navegar, abatendo depois essas unidades e ajustando assim a oferta (cf shipbuilding industry,2001)

6.2.2 - A Empresa

A empresa Lisnave foi fundada em 1937, pelo Grupo CUF, para responder à crescente procura de serviços de reparação naval. Começou a operar no estaleiro da Rocha, situado na margem norte do Tejo, próximo do centro de Lisboa. Em 1961, deslocou a sua actividade para um novo local, capaz de acolher os navios cada vez maiores, essencialmente petroleiros, que a indústria ia produzindo. Em 1967, foi inaugurado na margem sul do Tejo, próximo de Almada, o novo estaleiro naval da Margueira com três docas, acrescentando à paisagem do rio vista de Lisboa o seu característico pórtico fornecendo à indústria um dos estaleiros mais modernos e com maior capacidade de operação do mundo.

Nesta altura, a Lisnave era uma empresa pujante, em fase de ascensão acompanhando o crescimento do mercado mundial. Aproveitava a sua localização favorável, o clima com muitos dias de sol importantes para a efectuação de trabalhos no exterior dos navios, o seu magnífico porto, para servir os navios que, tendo efectuado a descarga das ramas no norte da Europa, tinham necessidade de efectuar a limpeza e desgasificação dos tanques, antes de entrarem nos estaleiros. Lisboa encontrava-se, então, numa localização estratégica possibilitando que os petroleiros fossem efectuando essas operações no caminho de regresso, chegando a Lisboa em condições de entrarem

imediatamente em reparação e poupando assim preciosos dias de imobilização e tornando por isso menos interessantes os estaleiros holandeses ou suecos.

Neste contexto, o estaleiro da Margueira representava uma resposta oportuna à necessidade de reparar navios de grandes dimensões que os estaleiros da Rocha-Conde de Óbidos já não estavam preparados para receber. Para os armadores internacionais, o estaleiro da Margueira surgira, como dissemos, no local e no momento certos.

Com o crescimento do mercado internacional, o número e a dimensão dos navios aumentavam, sobretudo com a política de baixos preços do petróleo imposta pela Exxon, criando um clima propício ao investimento.

Outro facto veio, porém, a tornar-se decisivo para o futuro da empresa. Após a «guerra dos seis dias», o Canal do Suez foi fechado, o que obrigou a que o transporte de ramas voltasse a ser feito pela Rota do Cabo, implicando não só a redução drástica da concorrência proveniente dos estaleiros existentes no Mediterrâneo, como o aumento da Margueira. O sector passou a funcionar numa nova escala. Ficava para trás uma época em que os navios oscilavam entre as 75.000 e as 300.000 toneladas. Chegava uma outra com petroleiros de 500.000 toneladas e mais, chegando-se a prever a construção de unidades com um milhão de toneladas.

A Lisnave foi acompanhando e até antecipando estas tendências, anulando a execução de outros projectos em Espanha, tornando-se um dos maiores estaleiros navais do mundo.

A época de ouro atingiu o seu máximo quando a Lisnave foi obrigada a recusar 99 navios, em apenas nove meses de 1971, devido à falta de capacidade. A empresa

assumia uma tal importância que os seus serviços ocupavam o segundo lugar nas exportações portuguesas, a seguir às cortiças e aglomerados, colocando-se à frente de produtos tradicionalmente representativos do tecido empresarial português como o vestuário e o vinho.

A empresa já exportava inclusivamente o seu know-how, sendo solicitada para construir diversos estaleiros, nomeadamente nos países árabes, ganhando através dessas operações o acesso a mercados ainda mais alargados.

Neste clima de euforia, ganhou corpo a hipótese de construir outro estaleiro que pudesse complementar a actividade da Lisnave, num negócio de muito maior valor acrescentado, embora com muito maiores exigências em termos de materiais – a indústria siderúrgica portuguesa não tinha capacidade para fornecer o aço suficiente –, de qualificação tecnológica e de mão de obra: a construção e aprestamento de navios. Já tinha sido tentada uma experiência, com a construção de duas fragatas para a marinha que corra menos bem, em parte por inexperiência, em parte pelas “constantes alterações pedidas pela Marinha, algumas caricatas, como a substituição dos tanques para leite e iogurtes que os norte-americanos haviam desenhado, por tanques consideravelmente maiores, para vinho. Estes pormenores implicavam revisões profundas dos projectos, pois havia que cortar espaço noutros sectores dos navios, questão especialmente delicada em vasos de guerra.” (Faria, 2001:143).

Em 1973, porém, considerou-se que existiam recursos materiais, tecnológicos e de qualificação, para concorrer na área da construção. Com base num acordo de venda de 5 navios, que cobriam os custos de investimento, foram construídas as novas instalações da Mitrena, próximo de Setúbal, implantadas num local muito mais vasto do que o

estaleiro da Margueira, “numa ilha artificial com um milhão de metros quadrados, num total de três milhões concessionados” (Faria, 2001:201) nascia assim a Setenave (Estaleiros Navais de Setúbal).

6.2.3 - O Declínio

O declínio na reparação naval portuguesa estava porém, para chegar. O início da década de 70 testemunhou o “choque petrolífero” que lançou novas regras no desenvolvimento da economia mundial e afectou de forma intensa todas as indústrias, entre as quais a do vidro, a do transporte aéreo mas, claro, com particular relevo na indústria da reparação e construção naval. Este acontecimento atingiu a sua expressão máxima em 1973, na sequência da guerra do *Yon Kippur*, com o preço do petróleo a subir rapidamente para um valor superior em 70% ao seu custo inicial.

Como resultado directo desta crise, todos os estaleiros navais da Europa, de construção ou reparação, entraram em dificuldades. Com os custos muito mais elevados, revelava-se uma realidade de preços elevados de mão de obra e sistemas rígidos de relações laborais, que foram afastando os clientes cada vez mais para sul e depois para Leste. Portugal seria um dos primeiros afectados pois, como consequência da permissão dada aos Estados Unidos para a utilização Base das Lajes para prestar auxílio a Israel, os países árabes decretaram o embargo a Portugal.

A encomenda dos primeiros navios da Setenave acabou por ser anulada, num sinal do futuro negro que se avizinhava apesar de, na altura se terem conseguido encontrar soluções alternativas.

A história conturbada da indústria naval portuguesa tem início nesta altura embora, numa fase inicial, mais na Setenave que na Lisnave. De facto, pode afirmar-se que a Lisnave nasceu na altura certa para a reparação naval, mas a Setenave, destinada à construção e aprestamento naval, criada praticamente em cima do choque petrolífero, apareceu na altura errada. E se a Lisnave pôde ainda continuar a reparar os navios existentes, embora com menos rentabilidade e já numa tendência de contracção, o grandioso projecto da Setenave de fazer navios entre 200 e 400 mil toneladas, podendo chegar às 750 mil fracassou, porque os armadores simplesmente sustiveram e transformaram, ou mesmo anularam, os seus projectos de construção, pelo que a empresa acabou por construir poucos navios.

Entretanto, em 1975, como muitas outras empresas portuguesas, o estaleiro da Setenave foi nacionalizado, dando origem a uma empresa autónoma, embora os outros dois, propriedade da Lisnave (Rocha e Margueira), continuassem maioritariamente privados. Tal aconteceu porque a Lisnave era considerada uma “empresa altamente dependente da confiança internacional, o que seria posto em causa se a importância dos sócios suecos e holandeses fosse anulada” (Faria, 2001:258).

A estabilidade de gestão assim conseguida e a estabilização dos mercados permitiram um crescimento significativo da facturação entre 1978 e 1981, como mostra o quadro seguinte:

Quadro 17 – Evolução Vendas Lisnave

LISNAVE -VENDAS (Euros)	
1978	22.940.945
1979	34.621.550
1980	37.334.675
1981	53.908.545

Fonte: Relatórios e Contas da Lisnave 1978-1981

Apesar disto e de alguns sucessos internacionais, como a conquista do Troféu Internacional da Indústria, o início da década de oitenta parece representar o dobrar da situação de crescimento da Lisnave. Alguns indicadores apontavam já para um agravamento da situação: a tonelagem média dos navios era cada vez menor, uma vez que os armadores desinvestiam em grandes unidades.

O segundo choque petrolífero, com origem no Irão, levou a uma nova subida dos preços que, combinada com a reabertura do Canal de Suez e agravada pelo aumento da extracção de petróleo no Mar do Norte colocaram um ponto final na época áurea do sector. Como consequência, verificou-se um forte desinvestimento dos armadores, a procura caiu abruptamente e criou-se um excesso de oferta que fez cair drasticamente as receitas, esmagou as margens e conduziu a reparação naval portuguesa para uma situação crítica.

6.2.4 - A Primeira Crise

O declínio em que entraram ambas as empresas, Lisnave e Setenave transformou-se em crise declarada na Lisnave quando em simultâneo deixou de ter capacidade para pagar salários, e entregou ao governo um plano de reestruturação que incluía a redução de pessoal, o mesmo é dizer, que implicava despedimentos. Embora em escalas diferentes, pode verificar-se que foram precisamente estes dois factores, embora em ordem inversa, que tinham levado à crise final da Manuel Pereira Roldão.

As dinâmicas de crise negativas despoletadas num clima de instabilidade social com episódios de conflito declarado – o mais conhecido dos quais foi a famosa greve das sete semanas, decretada em Junho de 1983, sem limite de tempo, no âmbito da qual chegaram a ser apresados dois navios – reduziram drasticamente a capacidade operativa da empresa, provocando uma ainda maior degradação da situação. Aos problemas estruturais de sobredimensão juntavam-se, num efeito multiplicador as percas de eficiência operacional e a deterioração da imagem da empresa perante o mercado. Em conjunto estas dinâmicas contribuíam não só para aumentar os custos como para diminuir as receitas, o que agravava ainda mais o clima de instabilidade social.

A saída desta primeira crise foi conseguida à custa de entrada de dinheiro do Estado para diminuir o montante salarial em dívida. No entanto o problema de fundo não ficava resolvido, pois se mantinha a incapacidade da Lisnave para ocupar plenamente a mão-de-obra e o equipamento disponíveis. Por outras palavras, a empresa estava sobredimensionada, em termos de estruturas e pessoal, face às novas realidades do mercado.

Face a isto foi iniciada, em 1984, uma tentativa de redução voluntária do número de trabalhadores. No entanto os incentivos oferecidos acabariam por não ser suportados pela empresa, obrigando-a a realizar novos empréstimos avalizados pelo Estado, o que deteriorou ainda mais a situação da empresa.

Em 1985 a situação atingiu o seu ponto mais grave. A Lisnave tinha os seus trabalhadores com 12 meses de salários em atraso e a sua facturação tinha sido a pior de sempre (23 milhões de Euros).

Foi só no ano seguinte que a recuperação do mercado internacional, impulsionado pela redução do preço do petróleo, a injeção de capital por parte do estado e um conjunto de outras acções concertadas da gestão, levaram a empresa a inverter as dinâmicas de crise negativas. Foi firmado um pacto com os sindicatos, o “Contrato Social para a Recuperação da Empresa” que conseguiu a recuperação estabilidade social, com efeitos positivos imediatos no desempenho da empresa e na melhoria da imagem perante o mercado.

O aumento de recursos disponíveis, permitiu diminuir a tensão com os trabalhadores, através da amortização da dívida para com eles, o que reforçava as dinâmicas positivas entretanto lançadas. Com a preciosa ajuda da recuperação do mercado, que diminuía a pressão do sobredimensionamento, a Lisnave parecia estar no bom caminho. Em 1988 e 1989, a Lisnave voltava a ser o maior estaleiro naval de reparação do mundo, em termos de facturação.

6.2.5 - A Segunda Crise e Confirmação do Declínio

No entanto, os dois anos bons acabaram por não representar mais do que um interregno da crise anterior. Com a invasão do Koweit pelo Iraque em 1990, iniciou-se a terceira crise do petróleo, que arrastaria, mais uma vez, o sector naval para a crise. O estaleiro da Margueira foi directamente afectado, passando de 141 navios docados em 1989 para 97 em 1992. Reinstalava-se a crise. E apesar daquele conflito ter sido resolvido em 1991, o sector passou a ser caracterizado por um clima de instabilidade, no qual surgiu um novo tipo de armadores cujo negócio se baseia na especulação em torno dos navios, numa perspectiva de negócio de curto prazo que se reflecte em preocupações menores com a segurança e manutenção. Para agravar a situação, com a queda do Bloco de Leste verificou-se o crescimento da concorrência, à medida que os estaleiros militares eram reconvertidos para a actividade civil.

Em 1993, a Lisnave, e as cerca de 20 empresas associadas estavam tecnicamente falidas, com um passivo elevadíssimo, de mais de 45 milhões de contos (225 milhões de Euros) e com um conjunto de 6800 trabalhadores quando o mercado podia fornecer ocupação apenas para 2300. Era uma diferença enorme.

Com hipótese de falência como pano de fundo, o grupo Melo pediu ao estado outra reestruturação

6.2.6 - A Estratégia de Resolução

6.2.6.1 - O Fundo Margueira

Em 1994, foi analisado um plano de reestruturação para o saneamento financeiro e o redimensionamento da empresa para a realidade da actividade, que implicava a fusão da Setenave com a Lisnave, a concentração de todas as operações na Mitrena e a libertação dos terrenos da Margueira que seriam transformados num fundo com um valor semelhante ao da dívida existente, limpando-se assim o passivo.

A criação do fundo Margueira (Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Margueira Capital) era uma ideia bastante simples, que partia da identificação dos credores a quem seriam entregues títulos dos terrenos da Margueira avaliados num valor próximo da dívida existente. O fundo tinha como objecto a realização de um projecto imobiliário arrojado, tendente a alterar o panorama urbanístico da margem sul do Tejo e, desta forma, conseguir a rendibilização desses terrenos para proporcionar uma margem de lucro em cima desses 200 milhões de euros.

Este era, em termos gerais o desenho do projecto de renegociação da dívida. Restava o problema social. A Lisnave - Estaleiros Navais necessitava ainda de reduzir o número de trabalhadores de 6800 para 2300. Mas, em termos sociais, a verificar-se, esta situação seria um verdadeiro desastre, num distrito já muito martirizado em termos sociais: eram 4500 pessoas directamente atingidas, acrescendo-se as respectivas famílias e as actividades económicas ligadas a essas pessoas.

Este problema levou ao adiamento da decisão política, o que teve consequências graves na situação financeira da empresa. Embora o fundo Margueira tenha libertado

momentaneamente a Lisnave de dívidas, não resolveu o problema estrutural. Assim apesar da empresa ter conseguido reduzir o número de empregados de 6800 para 3600, através de reformas, rescisões de comum acordo e alguns despedimentos, continuava a existir um excesso significativo, o que fez com que a empresa rapidamente voltasse ao mesmo ponto que estava em 1993, agora já sem os terrenos da Margueira. De facto, em 1996 a Lisnave estava de novo falida, suportando prejuízos na ordem dos 2,5 milhões de euros mensais.

...E diga-se, em parêntesis, que passados 10 anos, o Fundo Margueira não passou exactamente disso: um fundo de títulos, ao contrário de todos os projectos que se pretendiam executar.

Em suma, a reestruturação financeira foi possível através do fundo Margueira, o plano de reestruturação implementado tinha algumas virtualidades, mas porque não tinha conseguido resolver o problema do excesso de pessoal foi aplicado de forma inconsequente, sem resolver, antes agravando, o problema da Lisnave.

6.2.6.2 - O Protocolo de 1997

Chegou-se a 1996 com uma situação financeira crítica, necessitando de constantes injeções de capital do Grupo Melo. Levantava-se fortemente a hipótese de fechar a totalidade das empresas, inclusive a Lisnave.

Perante esta situação insustentável o governo pediu o apoio da Comunidade Europeia para efectuar uma reestruturação que resolvesse tanto o problema imediato da liquidez, como o problema estrutural do excesso de pessoal.

No seguimento da aprovação pela União Europeia, em 1997, o governo de António Guterres apresentou um plano que no fundo seguia a estratégia do anterior - O Protocolo de 1997. Neste processo seria criada uma nova empresa, Lisnave (Estaleiros Navais) completamente saneada de dívidas e de trabalhadores. A primeira questão a resolver seria a da dívida, mas como não havia mais activos, avaliou-se a dívida, uma parte a ser paga pelo grupo Mello e a outra suportada pelo governo. Para resolver o problema dos trabalhadores a antiga Lisnave mudou de nome para Gestnave, que ficaria com os 1800 trabalhadores excedentários – e um problema para resolver.

Havia ainda o problema do estaleiro. O estaleiro da Setenave tinha sido concebido para construir navios, não para os reparar. Era, consequentemente, necessário fazer obras de adaptação.

Neste caso, a adaptação foi profunda e pretendeu adequar a Mitrena aos desafios actuais da reparação naval. Neste sentido, depois de um reforço geral do porto existente foram construídas três novas docas secas, de acordo com o sistema *Hidrolift* desenvolvido pela própria empresa, sistema representa uma tecnologia inovadora que permite elevar os barcos e colocá-los em docas secas ao nível do chão, permitindo a entrada fácil de veículos de transporte de carga, empilhadores, automóveis, camiões, etc, evitando os custos e as limitações de baixar e subir homens e material através de escadas e gruas como acontece nos sistemas tradicionais.

Em final de 2000, com todas as actividades de reparação naval tinham sido transferidas da Margueira para a Mitrena.

A segunda questão, a dos trabalhadores, cuja média de idades rondava os 50 anos, sugeria avançar para pré reformas. Sob a condição de não realizar construção naval na

Mitrena, o estado é autorizado pela União Europeia, a implementar entre 1997 e 2007 um plano social de apoio aos trabalhadores da Gestnave, com pré reformas aos 55 anos, segundo um sistema no qual o estado cobria os custos extraordinários implicados. Isto permitiria que em 2007 a empresa ficasse apenas com 400 trabalhadores.

Na prática, esta reestruturação traduziu-se no desaparecimento da «antiga» Lisnave (Lisnave Estaleiros Navais de Lisboa) e na criação de duas novas sociedades pelas quais se repartiram os trabalhadores da antiga Lisnave:

- **Lisnave Estaleiros Navais S.A.**, com a seguinte estrutura accionista: 75 % Grupo Mello, 20 % grupo Blohm e Voss² e 5 % Estado português que continuaria a actividade económica da antiga empresa
- **Gestnave** : uma sociedade de capitais públicos com o objectivo de gerir os trabalhadores excedentários encontrando para os mesmos soluções com o menor impacto social negativo ao mesmo tempo que garantia à Lisnave uma fonte externa, mas qualificada, de mão de obra .

Em termos públicos a empresa apresentava estes objectivos segundo uma ordem compreensivelmente diferente:

- **Contribuir para a viabilização da construção e reparação naval**
- **Prestar serviços preferencialmente à Lisnave**
- **Viabilizar o universo Gestnave**
- **Assegurar o direito ao trabalho remanescente no mercado global**
- **Valorizar as capacidades existentes**

6.2.7 A Gestnave

A Gestnave - Prestação de Serviços Industriais, SA, foi constituída em 1 de Abril de 1997, e tinha, então, como objectivo fundamental contribuir para a criação de condições de viabilidade a prazo do sector da construção e reparação naval em Portugal e o da gestão do Plano Social, aos quais se juntou, desde logo, o do desenvolvimento de novos projectos empresariais no contexto daquilo que se veio entretanto a convencionar chamar de “Projecto Metamorfose” e que pretendia levar as empresas associadas que tinham ficado afectas à Gestnave a operar em mercados exteriores à reparação naval e livrá-las, assim da dependência da Lisnave. A Gestnave foi formada como sociedade anónima, com uma larga maioria (96,4%) de capitais públicos com um capital social de 383,376 milhões de Euros que era, por seu turno, accionista de um conjunto de empresas designadas de *Participadas*, em que detinha, directa ou indirectamente, a totalidade do capital. As empresas tinham nascido numa lógica de integração das actividades a jusante e a montante da actividade da Lisnave. Eram as seguintes:

QUADRO 18 – GESTNAVE – Empresas Associadas

- GESTNAVE – Serviços Industriais, S.A. Reparação e Reconversão Naval; Metalomecânica pesada e Serviços Industriais
- ENI – Electricidade Naval e Industrial, S.A. Electricidade Industrial
- ACI – Assistência e Conservação Industrial, S.A. Engenharia; Manutenção Industrial; Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado; Cogeração; Reparação de componentes; Software de gestão de manutenção (MAC)
- MULTILABOR – Cedência de Serviços, Lda. Trabalho Temporário
- SOLISFORM – Formação e Serviços, S.A. Formação Profissional
- TALENTUM – Sociedade de Consultoria de Gestão, S.A. Consultoria
- ERECTA – Serviços e Equipamentos, Lda. Prestação de serviços industriais
- NOVOPRO Prestação de serviços industriais
- GETSERVICE – Serviços, S.A. Qualidade; Segurança e Ambiente
- MULTILABOR II Prestação de serviços gerais
- CAICOLI (Timor Leste) Oficina de reparações gerais e formação profissional
- HARII Gestão de participações sociais em empresas
- SOSET Sociedade de desenvolvimento regional de Setúbal
- LISNICO, SOLISNOR e SENVAL (sem actividade)

Fonte: Faria, 2001

Uma vez determinada a forma como seria gerida a situação dos trabalhadores enquanto não entravam no sistema das reformas, que incluía pré-reformas e rescisões por mútuo acordo, havia que decidir a distribuição dos efectivos pela Gestnave e pela Lisnave. Esta última empresa negociou ficar com metade, 1800 trabalhadores. A Gestnave ficou com 1400, sendo os restantes 400 colocados nas empresas associadas. Foi ainda decidido pelo estado que a Lisnave era obrigada a comprar algum trabalho aos trabalhadores que ficavam na Gestnave, surgindo assim o acordo que foi denominado de *take or pay*.

Tratava-se, obviamente, de uma solução de compromisso. Criava um problema à Lisnave — que ficava com a obrigação de comprar horas de trabalho mesmo não precisando delas —, mas que também não era favorável à Gestnave, visto que o *take or pay*, envolvia, no primeiro ano, um total de 1400000 horas equivalentes a 800 trabalhadores a trabalhar durante um ano, mas a Gestnave não tinha 800 trabalhadores, tinha 1800. Ora, sem trabalho garantido, nem outro negócio que garantisse receitas, a Gestnave ficava com um défice de exploração estrutural de difícil resolução. Para

agravar a situação havia outro problema: o preço hora pago pela Gestnave aos trabalhadores cedidos à Lisnave era de 18 €, mas o preço do *take or pay* era de 9 Euros/hora/homem. Este era o preço que a Lisnave considerava poder conseguir no mercado do outsourcing, mas isto implicava que o estado tinha que financiar a Gestnave com 9 Euros por cada trabalhador cedido à Lisnave – acrescentados dos 18 Euros pelos que não trabalhavam.

Assim, a Gestnave nascia com um fardo excessivo: parte do serviço da dívida, um encargo social fruto do plano de pré reformas e reformas e ainda com défices crónicos de exploração provocados pelo preço do *take or pay* negociado com a Lisnave.

A empresa elaborou, então uma estratégia que implicava necessariamente suportar o *take or pay* mas, numa postura activa, tentar encontrar outras fontes de receita, vendendo outros serviços no mercado, através das empresas participadas. Uma vez saneadas financeiramente, essas empresas poderiam ser privatizadas.

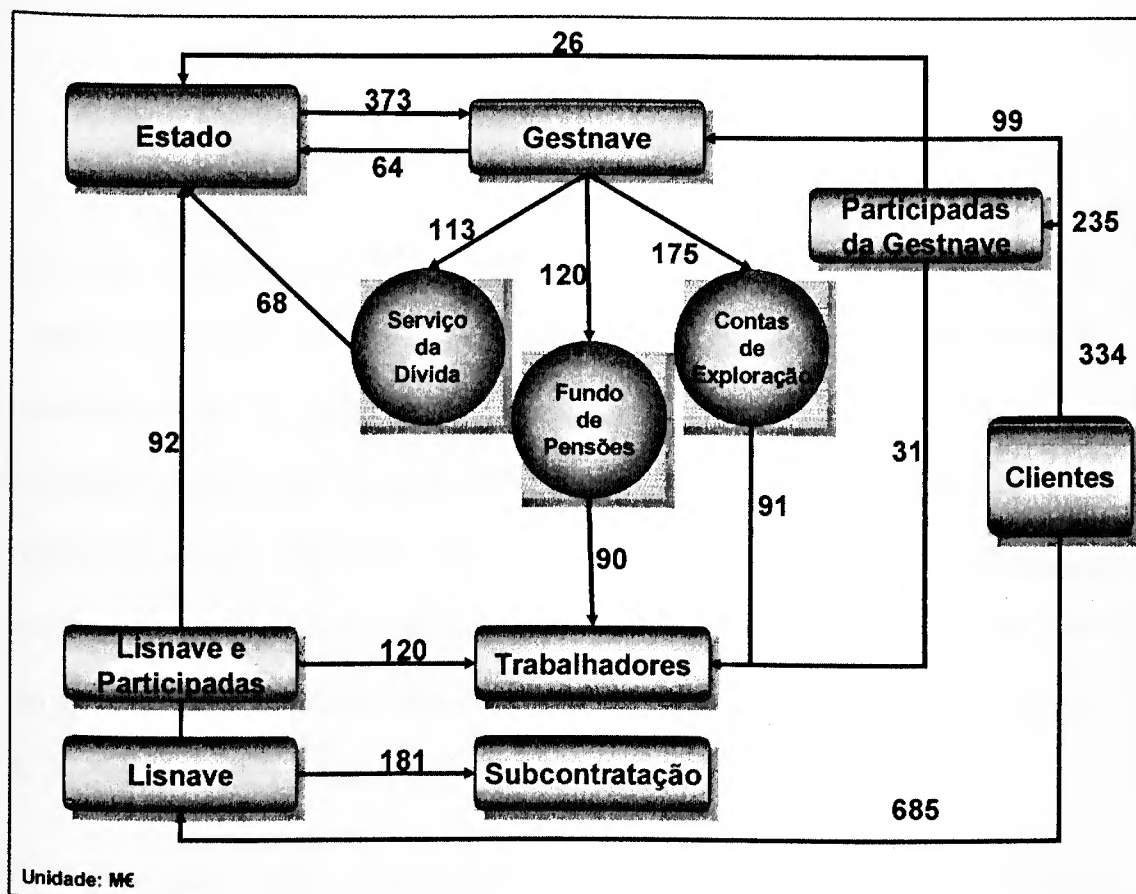
O Projecto Metamorphose, não teve o sucesso esperado. Foi apenas possível privatizar duas empresas, com hipótese de uma terceira. Outras foram reestruturadas e outras ainda encerradas. Apesar disto, a administração de Sousa Marques pretendia alcançar resultados mais ambiciosos propondo inclusivamente um negócio que poderia justificar, por si só, a existência da Gestnave. Pretendia-se aproveitar parte do estaleiro da Mitrena, destacando-o da reparação naval e transformando-o em instalação industrial para outras actividades que não a reparação naval. Isto porque existe uma zona do estaleiro da Mitrena, provavelmente como não há outra em Portugal, com 60000 m² infra-estuturados para indústria, dos quais 40000 são cobertos, na zona onde se começavam a fazer os navios na antiga Setnave, com acesso directo a um porto de mar,

a uma zona de armazenagem quer de matérias primas quer de produto acabado. Neste sentido, houve uma proposta concreta de fabricar torres eólicas nesse espaço. Segundo a administração de Sousa Marques, que defendeu persistentemente esta proposta, a Gestnave não precisaria de efectuar nenhum investimento significativo para a produção dessas torres nem em tecnologia, nem em qualificação do recursos humanos. Parecia um bom negócio porque Portugal iria precisar de 1500 a 2000 torres eólicas nos próximos anos. Mas não se conseguiu convencer o governo da bondade deste projecto.

Entretanto, a injeção de 373 milhões de euros por parte do Estado na Gestnave foi amplamente criticada, dando-se a entender que a Gestnave e a Lisnave não passavam de projectos inviáveis.

Contudo uma análise aprofundada da questão permitiu perceber que a situação não só não foi dramática como também foram realizados feitos importantes que, no mínimo, impediram uma profunda crise no distrito de Setúbal.

Figura 12 - O DEVE E HAVER DO PROJECTO SOCIAL DA LISNAVE



Fonte: Relatórios e Contas Lisnave e Gestnave

De facto, o esquema anterior demonstra que o valor efectivamente suportado pelo Estado foi de apenas 123 milhões de euros ao longo de seis anos, uma vez que ambas as empresas e as suas participadas, nas adversas condições apresentadas, geraram através de impostos, de lucros e de amortização da dívida cerca de 250 milhões de euros que entraram nos cofres do Estado.

Para além disso, a Gestnave atingiu os objectivos para os quais tinham sido constituída: gestão do problema social herdado da crise da Lisnave, contributo por essa via para a

viabilização da Lisnave e sobretudo convencer as pessoas de que podiam desenvolver projectos independentes, sendo as duas empresas privatizadas (Multilabor e Solisform) a prova disso.

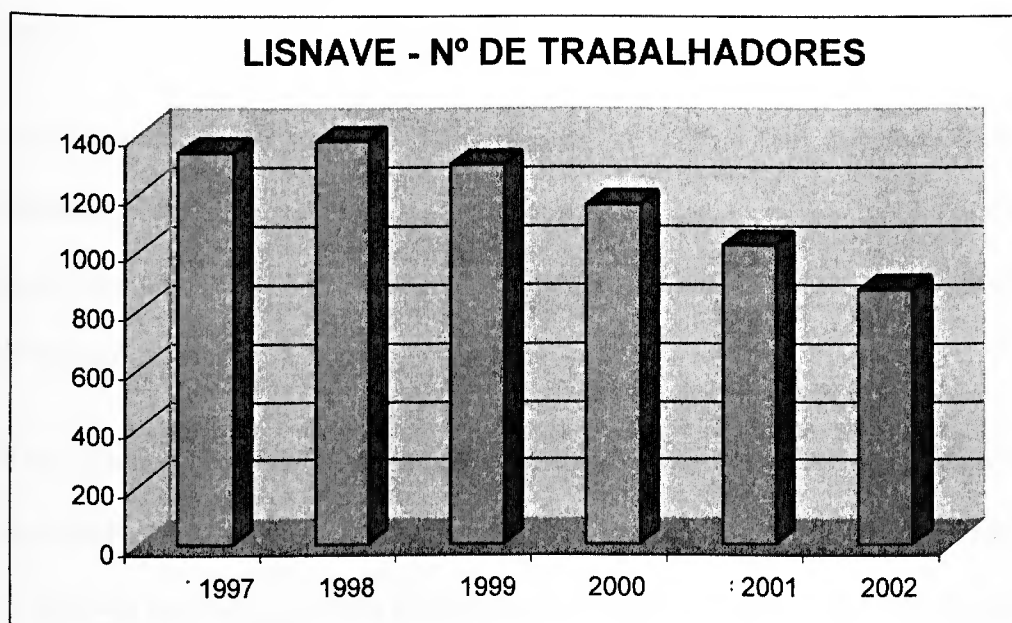
6.2.8 - A «Nova» Lisnave

Entretanto, o Protocolo de 1997 não se traduziu numa melhoria da situação comercial da Lisnave, talvez porque o *take or pay* fosse ainda um encargo demasiado difícil de compensar no lado da receita, ou porque a empresa não conseguiu captar os negócios suficientes para se manter acima da linha de água. Seja como for, a situação em 1999 voltava apresentar-se degradada. Retornou a tensão entre sindicatos e administração, o que levou à decisão do Grupo Mello, mal aceite pelo governo da altura de, assumindo um discurso oficial de incapacidade de gerir a empresa, vender a Lisnave a dois quadros da mesma pelo valor simbólico de um dólar.

De aí para diante, o esforço de gestão foi orientado para a transformação da empresa numa estrutura o mais flexível possível, numa linha de continuidade, aliás com o que já vinha acontecendo, procurando reduzir o quadro de pessoal ao mínimo necessário, ou seja, fazendo-o corresponder aos valores mínimos da actividade mensal. Por outro lado, os trabalhadores administrativos também tinham vindo a baixar, tanto pela redução das necessidades proporcionada pela redução de pessoal, como por melhorias tecnológicas como a implementação de ferramentas informáticas. O quadro seguinte dá uma ideia da evolução verificada desde 1995, altura em que a Lisnave ainda tinha 1855 trabalhadores até à situação em 2002, em que o quadro de pessoal registava apenas 866. Não

contabilizado, o ano de 2003, teve um comportamento semelhante com uma redução dos efectivos pelo menos para 750 trabalhadores.

Gráfico 4 – Evolução do Número de Trabalhadores na Lisnave



Fonte: Relatórios e Contas Lisnave

Parece-nos clara a tendência redução, muito para além dos 2300 trabalhadores que se dizia a Lisnave podia suportar embora, mais uma vez, o *take or pay* pareça estar aqui a jogar um papel, levando a empresa a descer no que seria a sua estrutura “natural” para poder de forma rentável suportar o referido compromisso.

Por outro lado, o *spin off* de algumas outras actividades possibilitou que se alcançasse um patamar superior de flexibilidade no qual, por exemplo, a pintura, até então um departamento próprio, passou a ser assegurado por uma empresa que se autonomizou da Lisnave.

Na mesma linha, para compensar a falta de pessoal em alturas de maior procura, a empresa recorria intensivamente ao *outsourcing*. A informática, por exemplo, foi uma área em que o recurso ao *outsourcing* aliado como foi dito à melhoria dos sistema, proporcionou uma redução bastante expressiva de mais de vinte pessoas para apenas uma.

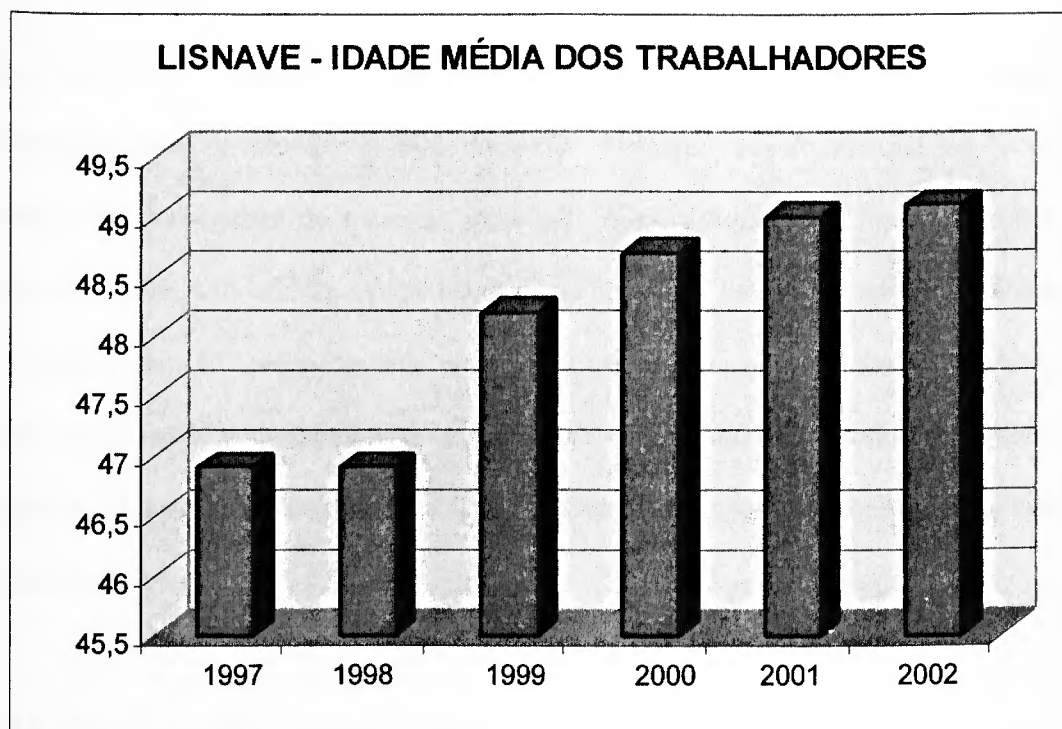
Para a administração saída do *MBO* (*Management Buy Out*) a empresa pretendia continuar nesta estratégia de redução de pessoal, de forma a baixar o *break even point* ao mínimo possível. Em três anos, conseguiu-se reduzi-lo em milhão e meio de dólares, de 9 milhões para 7 milhões meio de dólares.

Nesta óptica de flexibilidade, um problema difícil de ultrapassar era o acordo colectivo de trabalho, mais penalizante do que a lei geral portuguesa. A questão da flexibilidade de horários tem sido levantada pela administração, propondo-se uma garantia de horas de trabalho anuais, reduzindo-se o horário em alturas de menos trabalho e aumentando-o na situação inversa, quando há encomendas. Na lei portuguesa esta flexibilidade está contemplada mas não se conseguiu demonstrar à Comissão de Trabalhadores de que esse era um caminho que beneficiava os trabalhadores. Gestão e organizações sindicais esgrimiam argumentos, parecendo que o que era dito oficialmente era diferente das razões profundas da falta de entendimento.

Provavelmente por esta razão, estava a acontecer na Lisnave um grave fenómeno de envelhecimento dos trabalhadores. O gráfico seguinte mostra esta evidência: Tendo em conta o acordo existente de pré-reformas aos 55 anos e que a idade média dos trabalhadores estava praticamente nos 50 anos, a Lisnave não teria trabalhadores dentro de 5 anos! Poderia estar a fazer-se uma empresa tão leve, tão leve, que poderia ficar

anémica. E poderia começar a escassear o tempo para efectuar uma segura transmissão de conhecimentos.

Gráfico 5 – Evolução da Idade Média dos Trabalhadores da Lisnave



Fonte: Relatórios e Contas Lisnave

Este é um aspecto, em que parecia existir um braço de ferro entre gestão e trabalhadores, estes demonstrando quererem manter regalias adquiridas, aqueles deixando a situação correr parecendo acreditar que era desejável uma empresa sem trabalhadores directos, trabalhando quase exclusivamente em *outsourcing*.

Outro aspecto muito importante da redução de custos é o nível operacional. Nesta área, a concentração as operações num único estaleiro, quando anteriormente a actividade se dispersava por três estaleiros, foi extremamente importante.

Mas tinha-se mantido uma grande preocupação de ganhar eficiência nesta área por exemplo através da gestão de cada navio como um projecto, no qual cada reparação era considerada uma unidade económica, um projecto liderado por um engenheiro *project manager*.

Em termos de receita, a gestão considerava que o nível de preços dependia essencialmente da procura e esta dependia do preço dos fretes que os próprios armadores conseguiam no mercado mundial. A estes dois dados haveria a juntar o preço do dólar, a moeda em que se negociava na reparação naval. Por conseguinte, pouco haveria a fazer do lado da receita, a não ser explorar bem os trabalhos extraordinários que garantiam 35% da facturação com margens que permitem melhorar as margens de partida. Quanto a este assunto, o quadro abaixo pode fornecer mais alguns dados importantes:

Quadro 19 - Análise de Vendas Lisnave

ANÁLISE DE VENDAS	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
CONSULTAS RECEBIDAS	754	799	796	748	753	643	685	719	665	716	643
ORÇAMENTOS APRESENTADOS	598	848	796	627	664	551	537	731	677	734	678
ENCOMENDAS OBTIDAS	124	169	206	191	204	170	125	138	149	135	143
TAXA DE SUCESSO	21%	20%	26%	30%	31%	31%	23%	19%	22%	18%	21%

Fonte: Relatórios e Contas Lisnave

O que nos parece é que este quadro torna pertinentes algumas dúvidas senão quanto á instabilidade do mercado de reparação, pelo menos quanto à intensidade dessa instabilidade. De facto, veja-se que o número de consultas pedidas à Lisnave, mostrava

um comportamento inegavelmente negativo, mas, de alguma forma, constante. Se virmos porém o número de orçamentos apresentados a situação ainda é um pouco mais positiva, muitas apresentando sistematicamente um valor superior ao das consultas a partir de 1999, o que indicia alguma forma de ultrapassagem pela Lisnave da diminuição das consultas.

Por outro lado, a taxa de sucesso manifesta um grande crescimento de 1995 a 1997, reposicionando-se depois nos valores de partida, na casa dos 20%. Poder-se-á até por a hipótese da curva dos indicadores acompanhar afinal o comportamento económico crescendo com o crescimento da economia e retraindo-se com o seu arrefecimento ou contracção. Seja como for, independentemente de uma maior volatilidade do mercado, inegavelmente superior à que existia há algumas dezenas de anos, pode ser que as dificuldades de previsão fossem as comuns a tantas outras indústrias, no vidro ou no transporte aéreo, onde o aumento de concorrência provocou maiores dificuldades de fidelização dos clientes e portanto de previsões a prazos mais ou menos longos. Se isto fosse verdadeiro, poder-se-ia pôr a hipótese da Lisnave estar concentrada no que se passa na sua indústria particular, não enquadrando suficientemente esse fenómeno no quadro geral da globalização económica.

Esta questão liga-se com outra que é a quase total ausência de políticas de incremento da receita referenciadas no discurso da gestão, tanto da actual como da anterior. De facto, dos Relatórios e Contas analisados, há duas referências incipientes a acções de melhoria dos resultados de vendas. As receitas da Lisnave, se não o eram, pareciam ser tratadas de forma passiva. Não existiam referências a políticas de marketing ou até a simples políticas de vendas. Por exemplo nunca foi questionada a taxa de sucesso das

vendas em termos de desempenho do departamento, era sempre referida como consequência do mercado. Evidentemente, os Relatórios e Contas são documentos com objectivos específicos, onde poderia acontecer que tais referências fossem consideradas inúteis ou mesmo contraproducentes. E no entanto, o quadro acima, na sua simplicidade, apresenta indicadores que poderiam representar áreas de melhoria, para além dos orçamentos onde parece estar a existir alguma intervenção: Poder-se-ia tentar conseguir mais consultas, poder-se-ia agir no sentido de melhorar a taxa de sucesso... e poder-se-ia ter, planear uma política de vendas com base numa acção concertada sobre os 3 indicadores. Mais uma vez, a não referência nos Relatórios e Contas a políticas como as referidas, embora sirva como indicador, não significa que não estivessem a ser efectuadas. Pode ser que a acção comercial não estivesse apenas a ser *comunicada*, caso em que, mesmo assim, ainda haveria que decidir da utilidade dessa comunicação para os empregados e outros grupos interessados e para a imagem pública da empresa.

Numa perspectiva mais global, a estratégia da Lisnave tinha sido de concentração na reparação naval, o seu *core business*. Embora já tivessem existido algumas incursões no mercado das conversões, sobretudo nas actividades relacionadas com a prospecção de petróleo em *off shore*. Era um mercado interessante embora muito competitivo por entrar em concorrência com os estaleiros do oriente que estão em vantagem de preço.

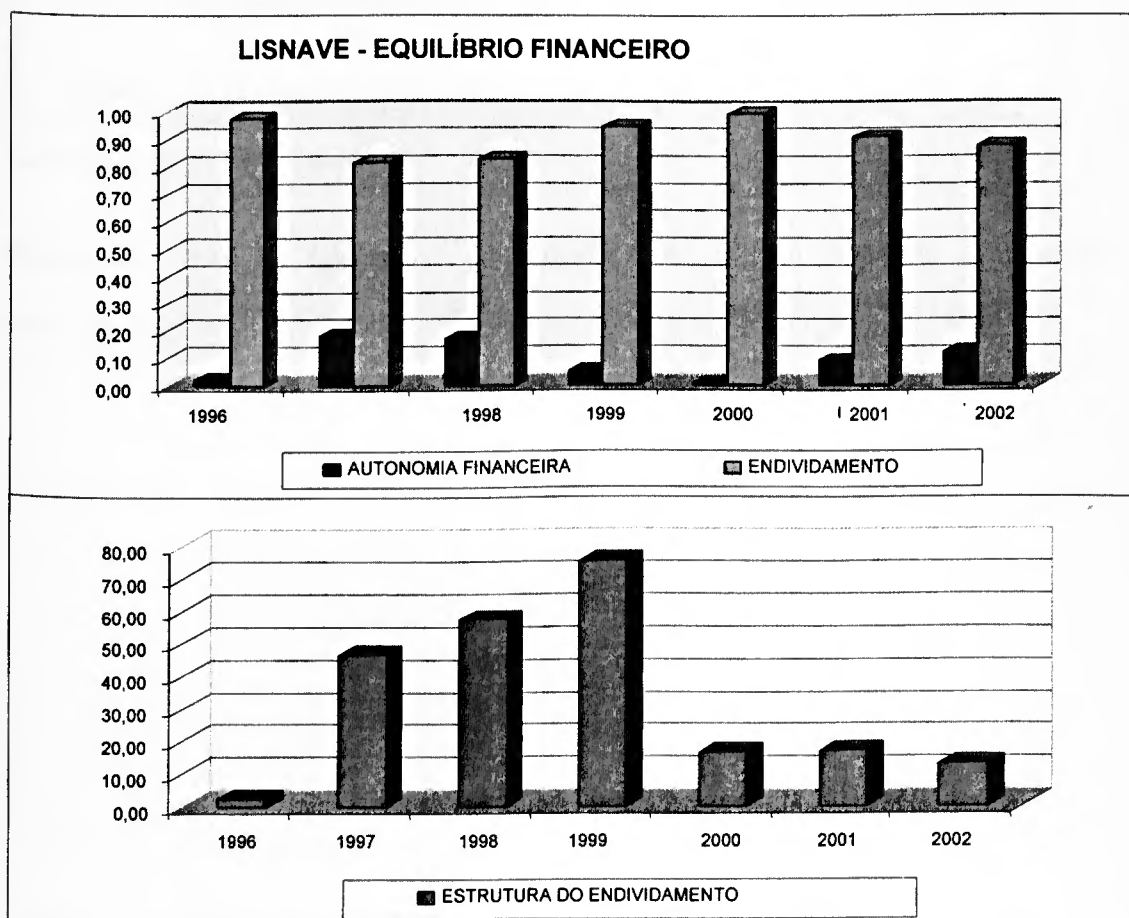
Na reparação naval é mais fácil concorrer porque, apesar da Lisnave ter custos mais elevados, estava na rota dos navios, pelo que para um certo tipo de reparações de valor relativamente limitado e devido aos tempos reais de reparação mais rápidos, o custo final resultava competitivo.

No entanto, mais uma vez, esta parecia ser mais uma estratégia implícita do que deliberada e planificadamente prosseguida.

6.2.9 - Desempenho financeiro

Em termos financeiros, os indicadores da Lisnave revelam demasiada instabilidade para se poder concluir que existia uma tendência positiva de resultados. O ratio de autonomia financeira, que coloca o capital próprio sobre os activos tinha sido claramente positivo nos últimos dois anos, mas dois anos não chegam para indicar uma tendência. Mas se 2003 confirmasse um ratio igual ou superior ao de 2002, então já se poderia ter mais alguma segurança em afirmar esta tendência positiva.

Gráfico 6 – Rácios de Equilíbrio Financeiro Lisnave

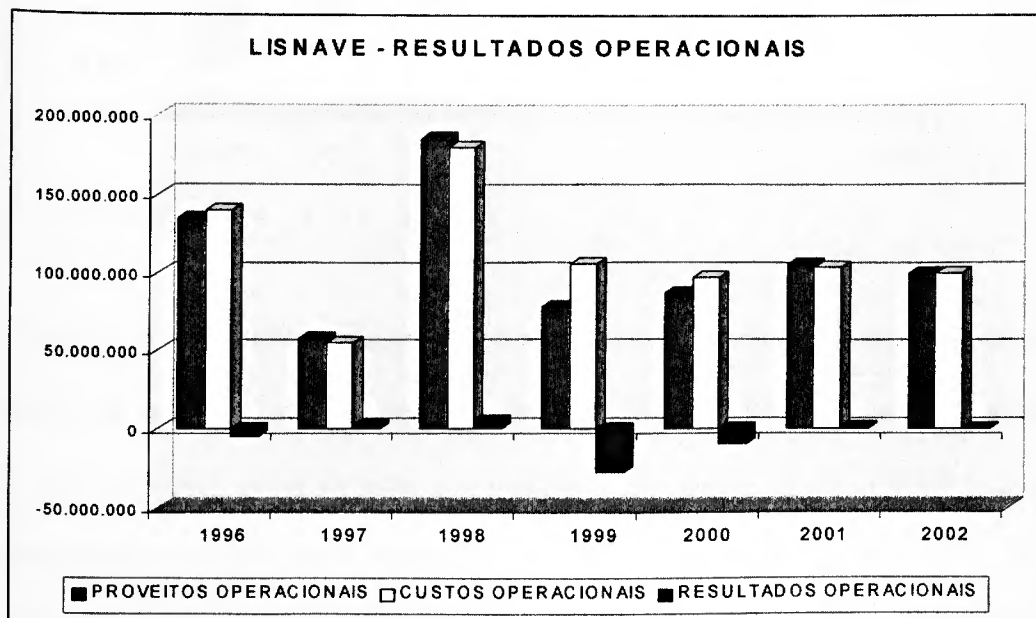


Fonte: Relatórios e Contas Lisnave



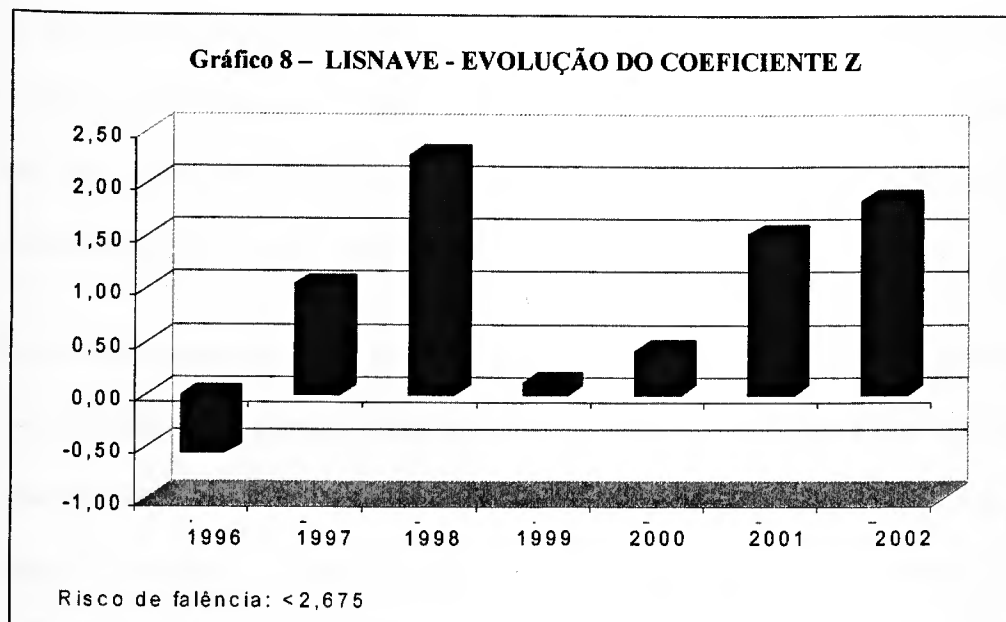
Quando atentamos nos resultados operacionais, identificamos de igual forma uma grande debilidade, embora parecendo querer descolar para uma evolução positiva. Também neste caso seriam necessários mais dados para concluir com alguma segurança.

Gráfico 7 – Resultados Operacionais Lisnave



Fonte: Relatórios e Contas Lisnave

Quanto ao risco de falência, o coeficiente Z de Altman manifesta o seguinte comportamento:



Como se vê, o coeficiente mostra um comportamento positivo, que embora não atinja índices de segurança, parecia caminhar nesse sentido. Dos resultados analisados, este é o que nos parece poder ter uma interpretação mais segura já que oferece 4 anos de crescimento contínuo apesar de estar longe do valor de segurança (2,675).

Embora na situação de mercado que a Lisnave vivia na altura, os seus resultados ainda parecessem demasiado dependentes da evolução dos mercados, os ganhos de flexibilidade entretanto conseguidos, pareciam poder defender, em alguma medida, os reflexos de uma eventual contracção da procura sobre a evolução do coeficiente.

Em 2003, apesar dos constrangimentos resultantes do *take or pay* e da estrutura própria da Lisnave, com elevados custos fixos e receitas insuficientes, parece que a empresa ia ficando mais competitiva, embora de uma forma ainda muito frágil e pouco convicta. Os dois ou três anos seguintes seriam decisivos para a Lisnave confirmar uma tendência positiva que a pudesse levar para uma situação equilibrada, mantendo-se como o maior estaleiro de reparação da Europa e o segundo maior do mundo.

A nível global havia alguns indicadores de longo prazo que apontam para um futuro menos instável. Embora as reparações de maior valor sejam efectuadas no oriente uma vez que o seu valor compensa a deslocação, é preciso ter em conta que a qualidade dessas reparações é muito mais baixa do que a qualidade europeia.

Para combater esta situação existiam, desde há alguns anos atrás, pressões (por exemplo dos sindicatos portugueses e europeus) junto da União Europeia para que se encontrem mecanismos de controlo de algumas situações mais gravosas, impedindo que navios como o *Prestige* – o navio de casco simples que naufragou em finais de 2002, provocando a maior maré negra de toda a história da Península Ibérica –, que não oferecem garantias de navegabilidade são um perigo para a segurança do ambiente, dos marinheiros e da própria carga. A pretensão era que a Europa fosse mais exigente na certificação dos navios que passam junto aos seus portos ou águas territoriais, multando-os exemplarmente caso não cumprissem essas exigências. Se a certificação fosse mais exigente, o número de reparações aumentaria, visto que se os navios faziam a rota por Portugal e não lhes convinha sair dela. No fundo, tratar-se-ia de reparações de rotina, comparáveis, com as devidas distâncias, às inspecções automóveis, portanto dentro do quadro em que o sector naval nacional seria muito competitivo.

Uma evolução deste género possibilitaria actuações de gestão mais liberas do factor custo, podendo apontar para melhorias de serviço com reflexos ao nível da receita.

6.2.10 –O Futuro da Lisnave

A Lisnave parecia ter condições para ser uma empresa rentável com um nível de facturação interessante. O estaleiro estava geograficamente bem instalado, dispunha de equipamentos muito importantes, nomeadamente o *hidrolift*, uma revolução a nível mundial adaptada aos navios do futuro, o modelo Panamá. Por outro lado, as infra-estruturas criadas para a construção não tinham sido destruídas. Elas mantinham-se e podiam ser activadas a todo o momento. Se se conseguisse, de alguma forma, ultrapassar a proibição de construção naval imposta pela CE, o estaleiro poderia voltar à construção com grande facilidade. Com vantagens em relação a outros concorrentes:

- A localização em Setúbal, com um porto de mar bastante bom, embora fosse preciso contar com as marés e com os ventos mais do que acontecia na Margueira.
- A instalação numa península, permitindo o acesso terrestre apenas pelo istmo que é muito fácil de controlar. Isto era uma vantagem em tempos em que o perigo terrorista ameaçava também os navios em reparação.

Ao nível operacional estes dois aspectos sugeriam a necessidade de rendibilização em termos de custos fixos. A questão crucial na Lisnave, como se viu, estava relacionada com o facto de os principais custos fixos serem a mão de obra, bem como na dificuldade em agir sobre as receitas.

Várias soluções tinham sido apontadas para este problema:

- A existência de um mercado flutuante de mão de obra que servisse não apenas a Lisnave mas as outras indústrias do distrito. Esta solução tem no entanto o limite da

desqualificação possível dessa mesma mão de obra e a consequente descida da qualidade do serviço.

- a utilização do estaleiro da Mitrena para fins industriais, desenvolvendo-se actividades de maior valor acrescentado que levassem à criação de postos de trabalho fixos e variáveis. As torres eólicas seriam uma hipótese que se integraria facilmente, podendo dar-se o exemplo de um estaleiro espanhol que deixou simplesmente de fazer navios e passou a fazer torres eólicas. Apesar do inequívoco contributo desta opção, ela só seria viável conjugando-a com alguns projectos âncora que representassem trabalho firme durante um determinado período.

- o encerramento da própria Gestnave uma vez cumpridos os seus objectivos, terminando o *take or pay* e fazendo um programa de despedimentos que passasse por uma fase de revogações de contratos de trabalho por mutuo acordo e outra fase de despedimento colectivo.

- a venda da Lisnave a uma multinacional era referida como uma hipótese credível. Sindicatos e governo pareciam ver com bons olhos esta possibilidade que se encontra sugerida em qualquer compêndio de estratégia empresarial para empresas que se encontrem em dificuldades e em sector com atractividade duvidosa ou oscilante.

Porém, fosse qual fosse o caminho, seria importante conseguir dos trabalhadores algo mais do que a aceitação de um regime de pré-reformas e a defesa intransigente das regalias adquiridas, que assegurava o futuro dos que estavam mas podia pôr em causa a renovação da força humana... E seria importante conseguir da gestão um projecto mobilizador, que poderia começar pela definição de um objectivo mais positivo para a

Lisnave que a redução de custos pura e dura e por uma estratégia consistente para o atingir.

Nessa altura, embora os indicadores parecessem apontar para uma recuperação económica e, em parte, operacional, é preciso dizer que faltava bastante para que o mesmo se pudesse dizer relativamente à estrutura humana. Esta permanecia em declínio, parecendo entorpecida, resignada a um futuro sem outro horizonte que a manutenção de algumas regalias e a pré-reforma. Tal situação vinha mantendo, é verdade, a paz social, mas não garantia desempenhos de qualidade numa indústria onde os ganhos de produtividade eram cruciais.

6.2.11 - As Dinâmicas de Crise na Lisnave

Embora formalmente nunca tenha deixado de ser uma empresa privada, a Lisnave deixa a ideia de se ter apoiado demasiado no estado, aparentando ter sido até ao momento a que chegou o nosso estudo uma empresa demasiado passiva na reacção às crises, não aproveitando os bons momentos para preparar as dificuldades futuras.

O seu enquadramento no modelo de análise mostra algumas constantes com o caso anterior, bem como algumas diferenças.

Uma primeira diferença, é que, ao contrário do que se passou na MPR, a crise da Lisnave, à data de realização do estudo de caso, *ainda não se tinha resolvido*, isto é, a empresa continuava fragilizada, parecendo não ter invertido em todas as dimensões o processo de declínio. Por causa disso, a qualquer momento, em face de alguma situação

negativa mais intensa, a empresa poderia enveredar por um agravamento das dinâmicas de crise negativas que, tendo em conta os constrangimentos impostos pela comunidade europeia à intervenção estatal, com facilidade se poderiam resolver na falência.

Outra diferença, bastante significativa é que embora se possa falar de coerência estratégica, visto que todas as medidas eram coerentes com a política definida de redução de custos, dificilmente se poderá considerar que existia consequência estratégica, já que a estratégia não abrangia todas as áreas de actividade da empresa, nomeadamente o marketing, que parecia muito pouco explorado.

No entanto verificavam-se também semelhanças. Por exemplo, no facto de todo o processo de crise se apresentar com várias inversões de tendência, ou mais exactamente, por apresentar várias tentativas de inverter as dinâmicas de crise negativas. No caso da Lisnave, até ao momento em que analisámos a situação, pelo menos em três momentos houve fortes tentativas de combater as dinâmicas negativas com acções de recuperação, embora nos pareça que a Lisnave tenha ressurgido de cada crise numa situação pior do que entrou.

Isto parece-nos ilustrar bem o que dissemos quanto à possibilidade de inversão de tendências negativas em positivas – e, bem entendido, vice-versa.

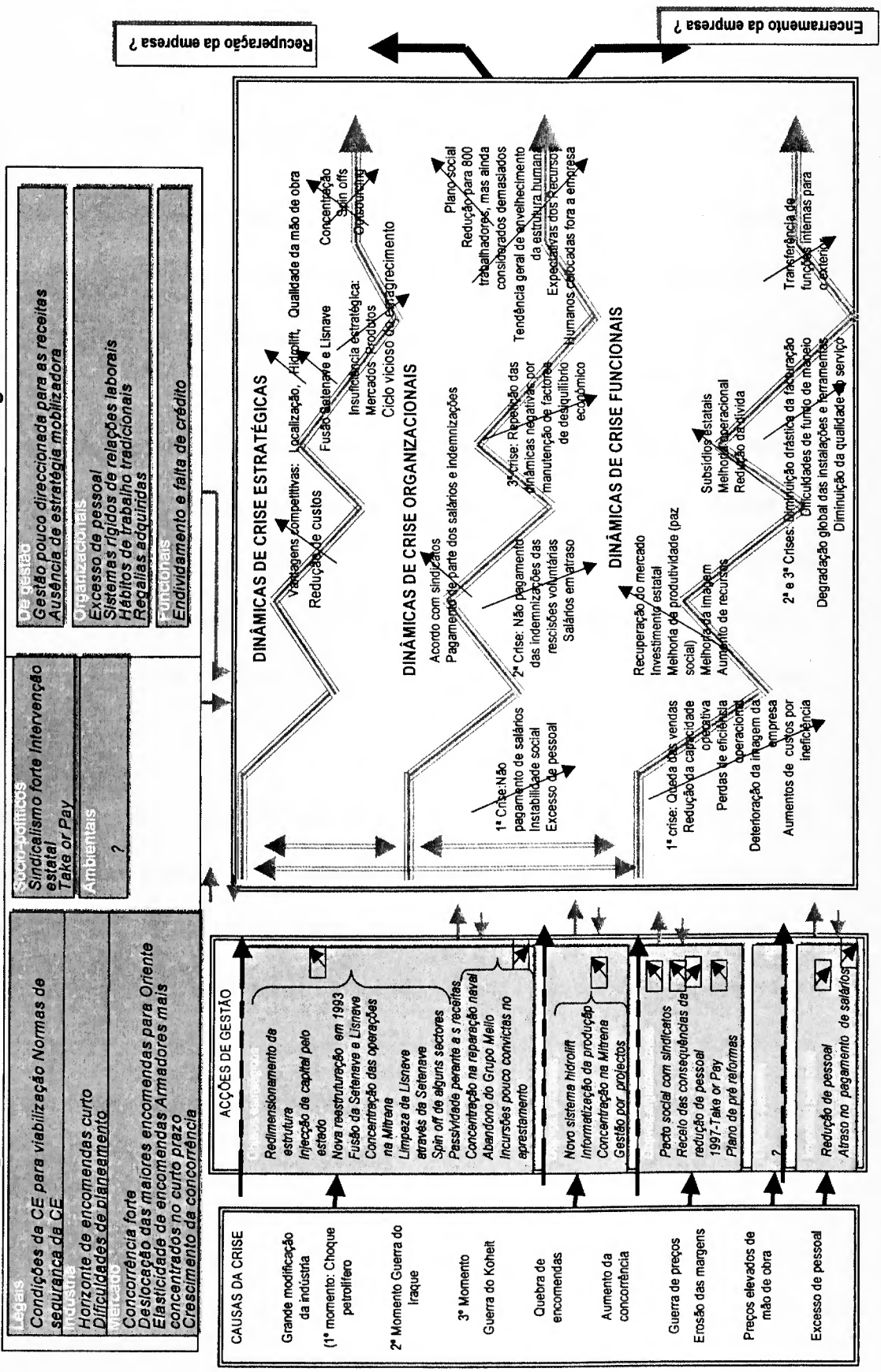
Quanto ao resto, vejamos como sintetizámos o caso Lisnave no modelo de análise:

Figura 13 -

DINÂMICAS DE CRISE NA LISNAVE

Constrangimentos externos

Constrangimentos internos



6.2.11.1- As Causas da Crise

Analizando o quadro, vemos que as causas das crises porque passou a Lisnave parecem directamente ligadas com o comportamento do mercado. A partir de certa altura, o mercado da reparação naval deixou de crescer de forma constante como acontecera até então, mudando ao mesmo tempo de padrão de desenvolvimento: Não só começou a apresentar situações de refluxo da encomendas, como essas encomendas começaram a desviar-se para outras regiões do globo. Neste quadro, as situações de crise, sempre que ocorreram, provocaram quebras bruscas de encomendas, com o consequente desajustamento entre a capacidade produtiva instalada e as necessidades do momento. Assim, à diminuição de receitas, não podia corresponder uma diminuição proporcional de custos fixos.

Porém, mais grave do que isso, quando as encomendas recuperavam, o mesmo não acontecia com os preços que, em virtude do aumento de concorrência internacional, continuavam sobre forte pressão. Nesta situação de redução das margens de lucro, os custos com o pessoal revelavam-se demasiado elevados, prejudicando decisivamente, num produto de mão de obra intensiva, a rentabilidade da empresa, com o impacto em cadeia que a escassez de recursos reconhecidamente provoca.

6.2.11.2 Os Constrangimentos

Entretanto, existiam, ou passaram a existir em algum momento do processo, constrangimentos fortes a uma acção de gestão mais eficaz. Desde logo, os constrangimentos externos legais, as normas de segurança da CE e as condições colocadas para a viabilização da empresa. No primeiro caso estava o facto da CE não permitir que a Lisnave pudesse diversificar para o negócio da construção, o que representava um constrangimento importante, porque esse era um negócio muito mais rentável que permitia a incorporação de valor acrescentado a outros níveis, como a tecnologia, a inovação ou o design e não apenas a qualidade da mão de obra ou a localização e o clima favoráveis. Isto apesar da construção naval pesada nunca ter sido, no século passado, um negócio bem sucedido na indústria naval portuguesa. Não poderia ser, portanto, pela via da diversificação para a construção naval que a gestão da Lisnave poderia tentar o lançamento de dinâmicas positivas de recuperação da rentabilidade.

Quanto às normas de segurança, a sua aplicação mais exigente no espaço europeu representaria um elemento de competitividade acrescida para a indústria de reparação naval europeia, porque todos os armadores teriam efectuar reparações em períodos muito mais curtos. Casos como o do *Prestige*, atrás referido, tornaram esta pretensão mais próxima de ser atingida, mas seja-o ou não, a segurança será sempre um constrangimento, que pode ser positivo para a indústria europeia e particularmente para a indústria portuguesa e que pode, por si só, lançar a empresa num novo ciclo de

prosperidade através do aumento da procura, da diminuição da pressão sobre os preços, sobre o pessoal e, enfim, de todas as dinâmicas positivas associadas..

Em relação aos constrangimentos da indústria, em si, considerámos que os principais seriam a diminuição com as preocupações de segurança, provocada por um novo tipo de armadores menos preocupados com a segurança e mais com os lucros imediatos, e a deslocação das grandes reparações para o Oriente, ficando apenas as reparações ligeiras para a indústria portuguesa. Apesar de todos os intervenientes concordarem neste ponto, administradores e sindicatos, temos algumas dúvidas sobre se *todos* os armadores funcionam assim e se não haverá alguns que escolham uma solução mais cara mas também oferecendo mais garantias. É que uma grande reparação num navio é uma decisão muito importante numa empresa naval, podendo existir razões tanto para justificar a deslocação para o Oriente ou para Leste, como para não o fazer. Ora, os problemas colocados da existência de um horizonte curto de encomendas, ficaria desta forma muito mais suavizado. Independentemente disto, se algumas reparações ligeiras fossem programadas pelas empresas armadoras, seria possível negociar com estes horizontes de encomendas mais longos.

Não sendo isto verdade, o que pode acontecer, a verdade é que teria que se considerar a Lisnave como tendo o pior bocado, as reparações ligeiras não previsíveis, do pior negócio, a reparação naval. Neste caso, a Lisnave, só teria possibilidade de ganhar os negócios de reparações não previsíveis, mas nesse caso também a elasticidade dos armadores em relação ao preço teria que ser bem maior, já que as suas opções não seriam, exactamente, programáveis e a reparação teria que ser efectuada no estaleiro mais próximo.

No que concerne aos constrangimentos de mercado, podemos identificar a concorrência forte, e a deslocação das maiores encomendas para Oriente e, mais tarde para o Leste Europeu, todos eles representando sintomas de que estamos em presença de um produto com pouca diferenciação.

Nos constrangimentos sócio-políticos, encontramos um sindicalismo ainda forte, embora sem o poder de outros tempos, ainda organizado segundo padrões tradicionais, essencialmente concentrado na defesa das regalias adquiridas. Neste caso, a principal consequência, como dissemos, manifestou-se no envelhecimento da força de trabalho, já que a gestão passou a não contratar novos operários para o quadro, visto considerar que a qualidade que perdia ao contratar em *outsourcing* não compensava os custos de contratar para o quadro. Evidentemente que esta não foi a única razão; a própria dinâmica de emagrecimento parece ter criado uma tendência que poderemos comparar à anorexia, isto é, quanto iniciado o ciclo de redução de efectivos nunca mais se chegou a um número de equilíbrio, considerando-se sempre que era preciso cortar mais e mais, pode ter contribuído em muito para que a dinâmica de envelhecimento do pessoal chegasse ao ponto que referimos atrás. O *take or pay* também teve neste fenómeno o seu papel, para além de se constituir num constrangimento imediato, em termos de custos não controláveis, embora tivesse tendência para acabar a breve prazo.

O Estado foi sempre chamado a enquadrar possíveis soluções, que implicaram sempre, para além da aprovação dos planos de reestruturação, a injeção de capital público na empresa para resolver as dificuldades mais prementes, no que podemos, por um lado, considerar constrangimento externo negativo, mas também como tábua de salvação quando a situação se tornava verdadeiramente aflitiva. Neste sentido, o seu papel

presente é obrigatoriamente muito mais reduzido, tendo em conta as condições impostas pela Comunidade Europeia para aprovar o último projecto de reestruturação.

Em termos ambientais, não identificámos constrangimentos significativos.

Dos constrangimentos externos para os internos, e começando pela gestão vimos que esta se concentrava essencialmente nos custos, dando pouca importância às receitas, o que ligado com a ausência de um projecto mobilizador para a empresa, não permitiu que fossem efectuadas acções de gestão mais centradas no lado da receita.

Em termos organizacionais, os principais constrangimentos deverão ser o excesso de pessoal, e os elevados custos em salários e regalias que tinham sido atingidos. Porém, poder-se-á perguntar se, com 800 trabalhadores a envelhecerem rapidamente ainda se pode falar de excesso de pessoal. Outros constrangimentos organizacionais a considerar seriam os hábitos de trabalho adquiridos, dos quais o mais gritante e sintomático do divórcio entre os trabalhadores e a gestão da empresa, talvez fosse a indisponibilidade para a flexibilização de horários, por puro interesse em manter as horas extraordinárias mais bem pagas do país.

No campo funcional, os constrangimentos relevantes terão sido a degradação da capacidade da empresa, ao nível financeiro, com um endividamento alto e a falta de crédito consequente, o que tinha reflexos imediatos ao nível da gestão de tesouraria, mas também ao nível operacional, que inevitavelmente se degradava.

Com estes constrangimentos as decisões de gestão que tentaram responder à crise, não variaram muito apostando numa estratégia de concentração; passaram normalmente por

reestruturações que reduzissem os custos no imediato e conseguissem uma maior flexibilidade da organização.

6.2.11.3. *Acções de Gestão*

No aspecto estratégico, a empresa recorreu a projectos de reestruturação diversos, que procuravam sempre a injeção de capital pelo estado e a redução da estrutura da empresa. O abandono pelo Grupo Melo não é um processo que resulte muito claro para um observador externo, embora parecesse ser pacífico para a nova administração e para os sindicatos e comissão de trabalhadores. A fusão com a Setenave era outro dos aspectos de redução da estrutura enquanto a criação da Gestnave pretendia resolver o problema estrutural do excesso de pessoal.

No aspecto funcional, existiram algumas medidas que contrariaram a tendência negativa de degradação das capacidades da empresa, lançadas pela implementação do sistema *hidrolift*, pela informatização da produção e a gestão por projectos dos navios em reparação. Porém, uma e outra acções continuaram a ser exploradas essencialmente na perspectiva da redução de custos. Não conhecemos, por exemplo, acções de marketing de promoção do sistema *hidrolift*.

No aspecto organizacional para além das medidas de redução de pessoal em grande parte insuficientes, foi conseguido um pacto social com os sindicatos para reinstalar a paz social o que tem permitido, desde aí, uma laboração relativamente pacífica. O *Take or Pay* não é considerado nas medidas de gestão porque representa antes um compromisso, um mal menor assumido no último processo de reestruturação.

No aspecto pessoal não temos dados para análise, pelo que não o trataremos.

6.2.12 - Dinâmicas de Crise

A empresa assentava a sua actividade nas vantagens competitivas proporcionadas pela localização nas rotas Europa-Mediterrâneo-África, numa qualidade reconhecida da mão de obra e mais tarde, no sistema *hidrolift*, particularmente adequado uma rápida reparação dos novos graneleiros.

No entanto, de uma forma geral, parece que, por não se conseguirem ultrapassar os constrangimentos externos e internos, as decisões tomadas pela gestão nunca eram suficientes para defender a empresa da próxima crise de encomendas. Talvez por causa disto, a Lisnave caíu no que se pode chamar um *ciclo vicioso do emagrecimento* que, tal como a anorexia nos seres humanos, fez com que considerasse sempre excessiva a estrutura que tinha.

De facto, a empresa parece não ter conseguido encontrar medidas estratégicas que levassem ao crescimento dos negócios, para novos mercados ou para novos produtos, ficando-se pela tentativa de reduzir os custos.

Seria por isso que tendo em certa altura afirmado que só necessitava de 2600 trabalhadores, contra os 6300 que detinha na altura, defendeu posteriormente, numa altura em que já só tinha 1800 trabalhadores, que tinha excesso de pessoal, e continuava a afirmar ter excesso de pessoal em 2003, quando já só tinha 800 trabalhadores ao serviço.

A manter-se a tendência, era expectável que, num horizonte de cinco anos, a quantidade de operários efectivos atingisse o valor zero. Este parece-nos ser um indicador consistente do ciclo vicioso do emagrecimento que referimos como constrangimento ligado ao perfil da gestão

No aspecto organizacional, a primeira grande crise na Lisnave deu-se em 1983, quando os trabalhadores chegaram a apresar navios em reparação, reivindicando a pagamento de salários. Nesta crise, a imagem exterior da empresa foi seriamente afectada, com os reflexos implícitos em termos de desvio de encomendas para estaleiros menos reivindicativos. As crises posteriores não tiveram elementos de luta sindical tão radicais, mas sempre surgiram situações de conflito, contestação e instabilidade na empresa, ao nível organizacional.

Ironicamente, uma das consequências desta atitude aguerrida por parte dos sindicatos poderá ter sido a falta de confiança da gestão para efectuar uma redução de pessoal, adequada e de estabilizar o quadro a partir daí. Assim, o que se passou foi a não renovação do quadro de pessoal.

Mas também é verdade que o catalizador da segunda grande crise da Lisnave, foi a interrupção do pagamento das indemnizações devidas por pré-reformas, o que demonstra que a empresa esteve sempre em redução de pessoal desde a primeira crise. Não terá acontecido é ao ritmo desejado.

Em todas as crises estava omnipresente o problema dos recursos humanos, tanto pela falta de pagamento de salários como pelo peso crucial que os salários pagos estavam a ter no desenvolvimento normal da empresa.

Outra consequência é que, por falta de perspectivas internas, as expectativas dos operários pareciam estar colocadas fora da empresa, isto é, não sendo a Lisnave capaz de mobilizar a necessidade de participação dos seus funcionários estes desligavam-se emocionalmente da empresa e aderiam a outras situações fora da empresa, onde pudessem realizar-se. Por exemplo, um dos elementos da Comissão de Trabalhadores, referia convictamente que necessitava de tempo para efectuar assistência a mais do que uma associações desportivas e sociais.

No lado positivo, de notar a entrada de alguns técnicos de engenharia para efectuarem a gestão das reparações. Embora de forma limitada isto permitiu elevar o nível de qualificação dos recursos humanos e contrariar, de alguma forma, a tendência de envelhecimento.

Quanto às dinâmicas de crise funcionais uma consequência foi a redução drástica da empresa Lisnave e não só no número de trabalhadores: O volume de negócios decresceu e a empresa degradou a sua capacidade operativa. Bastava entrar nas suas instalações para perceber que a empresa não efectuava uma manutenção eficaz, naturalmente por falta de capacidade financeira para o fazer. Os custos entretanto aumentavam porque diminuía a eficiência operacional.

A imagem da empresa também sofreu graves revezes nas situações de conflito declarado que se verificaram, o que diminuiu a sua capacidade para ganhar encomendas.

De carácter positivo verificaram-se também algumas dinâmicas. Desde logo a recuperação do mercado aumentando a procura aumentava também as possibilidades da Lisnave para ganhar encomendas. Também, a entrada de fundos estatais e do próprio Grupo Melo permitiam resolver os problemas mais prementes e manter, pelo menos a

laboração. Porém, em pelo menos duas situações houve ordenados e outros compromissos em atraso, uma situação limite que as empresas tentam ao máximo evitar. O aumento de recursos, quando acontecia, ou por injeções de capital ou por melhoria das vendas, permitia a estabilidade social, o aumento da produtividade, a melhoria, ou pelo menos a estabilização da imagem da empresa etc.

No entanto, após cada recuperação, a empresa ressurgia num patamar inferior desempenho. De facto, mais do que um conjunto de crises, o processo da Lisnave parece inscrever-se num longo processo de declínio, no qual a períodos acentuados de decréscimo, com crises intensas no final de cada ciclo, aparecem, como reacção às dificuldades colocadas pelas crises manifestas, respostas no sentido de inverter a tendência. Vimos que tal foi sendo conseguido, mas os resultados da empresa nunca conseguiram recuperar para o nível em que se encontravam antes de cada crise. Nesse sentido, as dinâmicas de crise negativas eram sempre mais longas e mais intensas que as dinâmicas de crise positivas.

Na última fase estudada, manifestava-se uma tendência de evolução positiva, à custa da redução de toda a estrutura da empresa, a todos os níveis. Embora os indicadores de gestão fossem positivos, o modelo de recuperação provocava interrogações sobre a sua consequência e sobre a sua capacidade para suportar um crescimento sustentável da empresa a longo prazo.

Neste sentido, mais do que uma estrutura em recuperação, a Lisnave parecia uma empresa à espera de um projecto.

6.2.13 - Discussão do Caso Lisnave

Numa visão global do caso Lisnave pode dizer-se que as grandes causas deste processo são sem dúvida a grande e incremental mudança nas condições de mercado. Não é por acaso que na MPR se falou no choque petrolífero porque a verdade é que as crises das empresas modernas começam todas no choque petrolífero. Quando este chegou a grande maioria das empresas não estavam preparadas para ele. No entanto já para o segundo choque se pode perguntar se a empresa não teria podido encontrar outras soluções.

De facto, dá a ideia de que a Lisnave, a partir da primeira crise, nunca mais conseguiu reagir eficaz e oportunamente aos problemas da economia. Sempre que esta se apresentava desfavorável, a Lisnave entrava em crise. Isto representa uma grande vulnerabilidade da empresa face ao mercado e incapacidade para responder em tempo às suas flutuações.

Mais uma vez, não parece que fossem os problemas externos nem os constrangimentos, internos, ou externos que conformavam a evolução da empresa. Tão pouco os problemas funcionais. O que parece ter faltado foi uma visão estratégica positiva e mobilizadora que, mais do que uma paz social apática, conseguisse fazer reentrar a empresa numa dinâmica de vitória.

E a verdade é que, até ao momento em que chegou o nosso estudo, essa estratégia ainda não era evidente, embora se perfilasse com alguma força a hipótese de venda e portanto se pudesse explicar por aí a evolução próxima da empresa.

6.3- O CASO TAP

6.3.1 - A Indústria da Aviação Civil

Na indústria da aviação civil, as companhias de aviação comercial operam em rotas pré-determinadas ou em rotas denominadas “*charter*” especialmente criadas para um grupo de passageiros ou uma carga especial. Há vários tipos de companhias de aviação. As grandes companhias de aviação de passageiros, realizam voos domésticos, internacionais e intercontinentais. Operam geralmente com um sistema de *hub*. Um *hub* é um *interface*, um aeroporto no qual a companhia de aviação centraliza os voos de chegada e de partida, recebendo aí passageiros de outros aeroportos, nacionais e internacionais, e redistribuindo-os depois para os destinos finais. Este sistema permite óbvias economias na eficiência da operação, ao recolher passageiros em diferentes locais, concentrando-os num único local e redistribuindo-os depois para os destinos finais.

Um segundo tipo de companhias são as de “baixo custo” que não usam o sistema de *hub*, oferecendo apenas voos para um número limitado de destinos e operando muitas vezes a partir de aeroportos secundários. Primeiro começaram a operar em rotas curtas, na ordem das 400 milhas ou menos, ou com passageiros de turismo, mas algumas expandiram-se e operavam já em rotas transcontinentais e em voos sem escala, o que lhes permitiu começar a abranger também os passageiros de negócios.

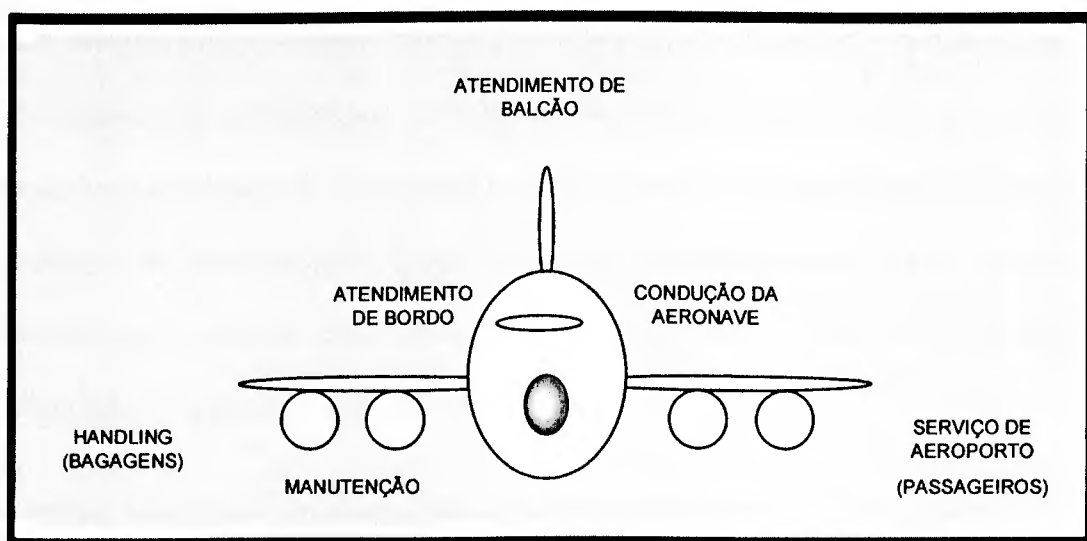
Um terceiro tipo era constituído pelas companhias regionais de aviação. Operavam normalmente também em sistema de *hub*, em rotas domésticas, de curta e média distância, conectando pequenas cidades com as grandes comunidades urbanas. Algumas

eram subsidiárias de grandes companhias, mas a maioria eram companhias independentes embora subcontratem serviços às grandes. Constituíam um dos segmentos da indústria em mais rápido crescimento.

Finalmente, o último tipo era constituído pelas companhias de carga aérea. A carga aérea tanto podia ser transportada em compartimentos próprios nos aviões de passageiros como ser transportada em aviões de transporte exclusivo de carga. Na indústria de aviação, as companhias de transporte de carga não tinham serviço porta a porta, mas sim aeroporto a aeroporto. Outras empresas encarregavam-se de entregar a carga nos aeroportos e de a recolher e entregar na morada do destinatário. (Collegegrad, 2004)

O maior peso desta indústria estava no transporte de passageiros, ao contrário do que acontecia, por exemplo, na indústria naval. De uma forma simplista, podiam identificar-se os diversos componentes do negócio, do seguinte modo:

Figura 14 - O Negócio da Aviação Comercial de Passageiros



Fonte: Síntese do Autor

Tratava-se, como veremos, de um negócio complexo, com um peso económico, mas também com um peso político, muito fortes, embora se assistisse a uma redução da importância relativa deste último.

6.3.2 - Antecedentes Próximos

No início dos anos oitenta, fora dos Estados Unidos da América, a posse estatal das grandes companhias de aviação estava largamente implantada e era o modelo comum para a maioria delas. Como resultado, estas empresas tinham conseguido o estatuto de “empresas de bandeira” e o acesso preferencial aos principais aeroportos do seu país. Em muitos países, companhias aéreas nacionais nem sequer se teriam conseguido estabelecer sem o apoio do estado dado o nível de investimento e a escala das operações requerida.

Por outro lado, muitos governos temeram a emergência de monopólios privados de aviação civil em mercados abertos. Por causa disso, tanto companhias aéreas domésticas como internacionais e o próprio tráfego, foram sujeitos a um apertado controle estatal. As companhias de bandeira, por exemplo, tinham tradicionalmente ‘soberania’ sobre o seu mercado doméstico, com um controle governamental muito restritivo para a entrada e operação de novos *players*. Quanto ao tráfego, existiam acordos bilaterais entre governos que fixavam as rotas, a frequência dos voos que as companhias autorizadas podiam fazer e os preços a praticar.

Na prática, estas condições bloqueavam ou reduziam drasticamente a concorrência.

Em meados do anos 80 ainda imperava a regulamentação dos mercados, no âmbito da

qual a posse dos aeroportos mais importantes e o acesso privilegiado aos mesmos pelas companhias de bandeira reforçavam a sua posição dominante tanto nos voos domésticos como nos voos internacionais.

Desta forma, o negócio conformava-se a algumas características decorrentes do proteccionismo existente:

- Num mercado protegido, não existia grande incentivo para procurar inovações ou mudanças, visto que as restrições impostas pela regulamentação tornavam normalmente difícil transformar inovações no produto ou reduções de custo em vantagens de mercado.
- A posição praticamente monopolista das companhias de bandeira, significava que qualquer aumento de custos poderia ser facilmente repercutido nos preços dos bilhetes
- A generalizada propriedade estatal minimizava as pressões para reduzir custos, melhorar a eficiência ou para atingir melhores resultados. (Blyton *et al*, 2001).

Por causa disto, a indústria revelava, no seu todo, uma elevada estabilidade e previsibilidade, nas rotas, nos preços e na própria procura, o que conduziu a que não fossem consideradas prioritárias estratégias coerentes de eficácia operacional. A estratégia mais claramente identificável era aquilo a que se pode chamar a do “controle total da actividade”, na qual as companhias tentavam controlar todos os aspectos da sua actividade (incluindo o catering, a limpeza, a manutenção e o *handling*) e expandir-se para mercados vizinhos tais como a hotelaria, o turismo e o aluguer de automóveis (Blyton *et al*, 2001).

A estabilidade e previsibilidade da indústria possibilitaram, por outro lado, um elevado grau de segurança de emprego, regalias e salários acima das médias nacionais e boas condições de trabalho. Por conseguinte, apesar de alguns conflitos laborais, as relações de trabalho decorriam num ambiente relativamente estável, muitas vezes suportado pelo

estado.

6.3.3 - Desregulamentação e Novos Imperativos Operacionais

A pressão para a diminuição da regulamentação proveio de várias frentes. Primeiro o crescente suporte político para a liberalização dos mercados aparecido após 1980, que provocou:

- O abrandamento das restrições à actividade do transporte aéreo
- A abertura para a privatização, total ou parcial das empresas de bandeira.
- A imposição de políticas mais “comerciais” que diminuíssem o peso dos subsídios estatais. (Blyton *et al*, 2001).

Mas a pressão para a mudança veio também do próprio interior da indústria. À medida que crescia o papel da gestão privada na aviação civil, manifestavam-se os resultados das suas estratégias comerciais mais agressivas. Por exemplo, a partir dos anos 70 as companhias de bandeira sofriam uma grande competição por parte das companhias *charter*, que ameaçavam minar o negócio em áreas de negócio cruciais como os operadores de reservas (ao mesmo tempo que se defendiam eles próprios oferecendo bilhetes desconto). Outra situação a juntar à proliferação de bilhetes desconto teve a ver com a emergência de estratégias de preço como o “*bracketing*” (i.e. cobrar preços mais baixos por voos com partida imediatamente antes e depois dos de um concorrente directo), no sentido de afastar concorrentes. Estas tácticas foram primeiro utilizadas pelas principais companhias de aviação nos USA, conquistando mercado às companhias alvo, mas a sua utilização alargou-se rapidamente à Europa. Tudo isto intensificou o

desejo de muitas empresas de bandeira poderem competir num mercado menos condicionante. Apesar de implicar uma maior concorrência, a desregulamentação era, assim, entendida por muitas destas empresas mais como uma oportunidade do que como uma ameaça. (Cf Blyton *et al*, 2001)

A partir dos anos 80 instalou-se uma cada vez maior tendência para a liberalização dos mercados, com uma série de acordos bilaterais a expandirem-se progressivamente da América do Norte para a Europa — onde a partir de 1997 a regulamentação da UE era já similar à da indústria doméstica de aviação norte americana — e para a Ásia. Apesar da liberalização dos acordos bilaterais estar menos avançada na Ásia, a tendência era para que os países asiáticos seguissem este exemplo (Blyton *et al*, 2001).

Com o progressivo abrandamento do controle estatal entraram no mercado múltiplas companhias independentes de baixo custo, como a *EasyJet* no Reino Unido, a *Servivensa* na Venezuela, a *Ryanair* na Irlanda, ou a *Air Luxor* em Portugal. Isto levou a que muitas das grandes companhias tivessem estabelecido carreiras, ou mesmo empresas para concorrer nesse terreno. Mas os novos entrantes tinham sido, na generalidade, capazes de operar com custos mais baixos muito devido a conseguirem ter custos mais reduzidos, por exemplo nos seguintes campos:

Quadro 20 - Redução De Custos Nas Companhias De Aviação

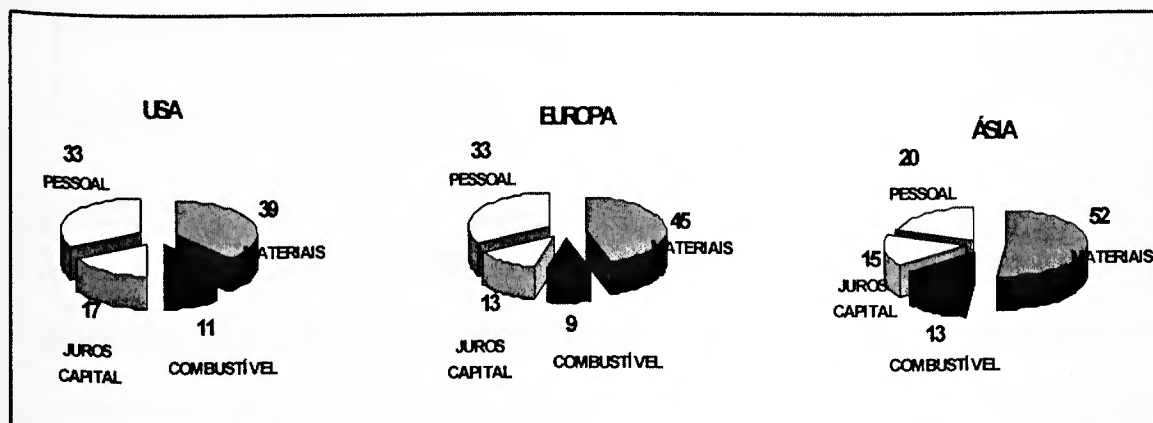
FACTOR	ACTUAÇÃO
Aeronaves	- <i>Alugando-as em vez de as comprar</i>
Custos de Aeroportos mais baixos	- <i>Operando a partir de aeroportos segunda linha ou regionais, muito mais baratos</i>
Maior Eficiência de Exploração	- <i>Conseguindo regressos mais rápidos em virtude do menor tráfego desses aeroportos</i>
Venda Directa	- <i>Procurando a evitando as comissões devidas à intermediação dos agentes de viagens</i>
Serviço “sem ornamentos”	- <i>Oferecendo um serviço muito básico que evita a reserva de bilhetes e de lugares, o check-in de bagagem a o catering</i>
Baixos Custos de Pessoal	- <i>Exigindo aos empregados uma elevada flexibilidade para desempenhar múltiplas tarefas</i>

Fonte: Blyton et al, 2001

À medida que as companhias de baixo custo entravam no mercado, depressa passaram a ser a referência para as outras companhias. Na indústria global tentava-se juntar o melhor de dois mundos, a alta produtividade das companhias norte-americanas e os baixos custos laborais das companhias asiáticas. A emergência de novas alianças globais, que permitiam encontrar parceiros que assegurassem o acesso a um rede de carreiras mais coerente com muito menos risco, conseguindo realizar economias de escala e de abrangência doutra forma fora do alcance, expôs as companhias de aviação aos desempenhos superiores, globais ou departamentais, dos seus parceiros, permitindo-lhes copiá-los, ao mesmo tempo que, nas eventuais áreas próprias de bons resultados, possibilitava que esses parceiros fizessem o mesmo.

Evidentemente, muitas vezes tal intercâmbio ou é difícil ou mesmo impossível de realizar completamente já que as realidades de partida são muito diferentes. Na altura, estava já bem estabelecido, por exemplo, que os custos de pessoal representavam apenas um quinto dos custos operacionais de uma companhia asiática enquanto o mesmo valor representa um terço dos custos de uma companhia europeia ou norte americana (ver gráfico 10), mas seria lírico pensar que, em alguns anos, se pudessem equalizar os custos de pessoal do ocidente com os da Ásia. E poderemos perguntar-nos se a nivelção não iria acontecer também por uma subida dos salários do oriente asiático.

Gráfico 9 -Distribuição Continental de Custos nas Companhias Aéreas



Fonte: Blyton et al, 2001

Seja como for, existem hoje perto de 400 alianças envolvendo mais de 140 empresas e, se bem que a maioria destas alianças se restrinjam a carreiras e redes de rotas, as quatro maiores alianças envolvem à volta de 46% do mercado mundial.

Para se ter uma ideia, a maior aliança mundial era em 2001 a Star Alliance, que junta companhias aéreas da Europa (SAS e Lufthansa), América do Norte (United e Air Canada), América do Sul (Varig) e Ásia (Thai Airways International). Eis alguns dados impressionantes da Star Alliance:

Quadro 21 – Alguns Dados da Star Alliance

ITEM	QUANTIDADE/VALOR
Facturação	\$50 000 000 000 (por defeito)
Cidades servidas	578
Países cobertos	108
Aeronaves disponíveis.	1334
Empregados ao serviço	210 000 (cerca de 20 % do emprego total nas 100 maiores empresas de aviação civil)

Fonte (Blyton et al, 2001).

Todo este movimento se intensificou quando à influência da liberalização, se juntou a progressiva privatização de muitas companhias de bandeira. De facto, liberalização e privatização parecem intimamente relacionadas, a liberalização criando pressão no sentido das companhias de aviação operarem de forma mais comercial, a privatização possibilitando que possam explorar oportunidades proporcionadas por um mercado mais aberto, podendo, por exemplo, expandir-se para fora da sua base nacional.

Estes desenvolvimentos, vistos em conjunto tiveram implicações cruciais na forma como as companhias de aviação passaram a encarar a gestão do seu negócio. As inovações nos produtos ou nos processos podiam, num mercado mais aberto, ser mais facilmente transformadas em vantagens competitivas ou em maiores lucros, criando,

tanto pelo efeito dos lucros possíveis, como pela ameaça de perderem mercado para a concorrência doravante mais agressiva, incentivos muito mais fortes para reestruturar as suas operações e reduzir os seus custos.

6.3.4 - As Mudanças nas Políticas de Mercado

Embora, como em qualquer indústria, as empresas de aviação civil possam competir com base no preço, na qualidade ou na inovação, cada vez mais procuravam competir em todos os três critérios. Num mercado desregulamentado o processo de imitação da qualidade ou inovações da concorrência tornava-se mais rápido, tornando cada vez mais difícil que companhias independentes mantivessem vantagens competitivas baseadas somente na qualidade do serviço ou na inovação (em muitas rotas, por exemplo, a qualidade do serviço era praticamente igual e praticamente todas as companhias tinham “programas passageiro frequente” ou outras inovações de marketing). (Blyton *et al*, 2001).

O que distingue, então, as companhias de aviação era cada vez mais o modo como se efectuava o serviço e o custo da viagem. Nos pontos de interacção do serviço com os clientes, era referido que “os recursos humanos assumem um cada vez mais proeminente papel nas estratégias das empresas no sentido de reduzir custos e incrementar a qualidade de serviço”. Pede-se, assim, ao pessoal das companhias de aviação que sejam abertos e amigáveis corteses, preocupados com as necessidades de cada passageiro. (Harvey e Turnbull, 2002).

Parece claro que o desempenho de um “trabalho empenhado” pode ter um peso

significativo na satisfação dos passageiros. Mas ao mesmo tempo que a gestão atentava na importância da formação e motivação dos seus recursos humanos, precisava também de gerir os custos de pessoal que representavam não apenas um importante elemento na estrutura de custos das empresas de aviação, como eram uma das poucas variáveis de custo sobre as quais a gestão podia ter algum controle (ao contrário de outros custos como o combustível, os custos de aeroportos, de aviões, etc.). Por isso, pretendia-se que os empregados ao mesmo tempo que aumentavam todos os níveis de desempenho, fossem mais flexíveis, que trabalhassem mais e não fossem afectados pela incerteza e disfunções provocada pelas contínuas fusões e aquisições das suas empresas (Harvey e Turnbull, 2002).

Como resultado, os recursos humanos tinham estado centro dos esforços da gestão tanto para a redução de custos como para a melhoria da produtividade e do serviço, o que muitas vezes se revelava uma tarefa difícil quando não mesmo contraditória.

6.3.5 - A Reestruturação em Curso

Para ilustrar o modo como a maior das companhias aéreas tentavam reestruturar-se para reduzir custos e competir num mercado desregulamentado, o exemplo da British Airways (BA) pode ser esclarecedor enquanto empresa muitas vezes considerada como antecipando as tendências da indústria. (Blyton *et al*, 2001).

A BA descentalizou muitas das suas áreas de negócio dividindo as suas operações em pequenas unidades propriedade da companhia. Criou, por exemplo, subsidiárias domésticas de baixo custo que operavam em aeroportos regionais e pagavam salários

cerca de 20-30 % abaixo dos das BA nas principais linhas.

Outra tendência foi a utilização do *franchising* como forma de baixar os custos mantendo todavia o controle das operações franchisadas. O *franchising* abrangeu não apenas áreas de negócio periféricas, como o catering ou gestão e manutenção de veículos terrestres, mas também o próprio coração do negócio: Por exemplo várias companhias aéreas passaram a operar com os seus próprios aviões e o seu próprio pessoal, mas sob a imagem da BA. Para se ter uma ideia da dimensão destas operações, três das quatro novas rotas abertas entre Junho de 1992 e Junho de 1995 eram *franchisings* ou operações em parceria.

Esta tendência poderia ir ainda mais longe, podendo alguns *franchisings* ser atribuídos a empresa que não tinham aviões nem tripulações. Tanto uns como outros poderiam ser alugados pela BA. Era uma estratégia que permitia às grandes companhias custos operacionais muito mais baixos, com um investimento mínimo e poucas objecções das autoridades de supervisão da concorrência tanto nacionais como internacionais.

O incremento do *outsourcing* era liderado pela ideia de que todas as operações deviam ser capazes de apresentar um custo operacional igual ao custo no mercado exterior, o qual era definido como o preço pelo qual um serviço da mesma ou superior qualidade podia ser comprado no mercado... Embora coloque a questão de até que ponto é que um empregado externo à companhia, mesmo envergando a sua farda pode, de facto, realizar “momentos da verdade” tão excelentes como os mercados mais competitivos exigem e as estratégias de gestão objectivam.

Voltamos à questão de que o impacto da desregulamentação impelia as companhias aéreas para a redução de custos, especialmente custos de pessoal, e para procurar uma

maior produtividade e incrementos da qualidade do serviço. As principais estratégias identificadas tinham importantes implicações para os trabalhadores da indústria, na medida em que a descentralização criava fragmentação, mudança de responsabilidade das empresas mãe para outras empresas, com a desintegração criando uma força de trabalho “periférica”, normalmente com inferiores condições de trabalho, regalias e salários.

6.3.6 - A Empresa

6.3.6.1 Evolução Histórica

A TAP- Air Portugal, inicialmente denominada TAP- Transportes Aéreos Portugueses, foi criada no final da 2ª Guerra Mundial, em 1945. É a companhia portuguesa de bandeira e a sua fundação obedeceu aos mesmos critérios que já identificámos para a indústria, isto é, obedecem mais a critérios políticos do que comerciais. Tratava-se de preencher as necessidades de um mercado doméstico que, no caso português, englobava ainda um império bastante grande cujas rotas se considerou que deviam ser defendidas.

Ao longo dos anos a empresa passou por diversas fases. Manteve-se como empresa estatal até 1953, data em que foi privatizada, embora o estado tivesse mantido a maioria do capital social. Na sequência do 25 de Abril, foi de novo convertida em empresa estatal, adquirindo, como muitas outras, o estatuto de empresa pública.

Na fase inicial, sintomaticamente, a primeira linha a ser explorada pela empresa, foi a chamada “Linha Aérea Imperial”, que ligava Lisboa a Luanda e a Lourenço Marques. Era na altura a mais longa linha operada com aviões “Dakota”: Precisamente 24540 km, ida e volta. Logo depois, a segunda e terceira linhas ligavam já Lisboa a Paris e

Lisboa a Londres, iniciando a dimensão europeia da empresa. Nesta fase, a dimensão comercial era ainda incipiente, cumprindo a empresa acima de tudo objectivos de defesa de mercados.

Numa segunda fase, de 1953 a 1959, TAP foi privatizada e reestruturada para melhorar o seu desempenho operacional, essencialmente através da renovação da frota, preocupação que acompanharia toda a vida da empresa até ao presente. Ao mesmo tempo, lançavam-se as bases de um serviço comercial mais activo, se bem que não se tivesse verificado uma expansão significativa das operações.

A terceira fase vai de 1959 a 1975 e foi o grande período de modernização e expansão da empresa. Aproveitando o regime de exclusividade de operações que lhe era conferido pelo governo para as linhas de África e uma conjuntura económica mundial favorável, a TAP, a exemplo de outras companhias congéneres, conheceu um período de grande sucesso a todos os níveis, desde o técnico-operacional, aos resultados económicos e à própria satisfação dos trabalhadores que encontravam nessa empresa condições de trabalho, remuneração e regalias muito acima da média nacional. Neste período, a TAP entra na era do jacto, continuando a modernizar e a expandir a frota, enquanto ao nível do solo, construía novas instalações, com equipamentos tecnologicamente avançados. Como corolário deste processo, a empresa torna-se auto-suficiente em todos os trabalhos de manutenção de aviões e seus componentes, começando, inclusivamente, a vender os seus serviços a terceiros. Em 1973, abrangia dezenas de destinos, em quatro continentes. Nesta fase a empresa havia ganho reconhecimento internacional, não só pela sua capacidade financeira, que lhe permitia autofinanciar a compra de aeronaves e

outros equipamentos, mas igualmente pela elevada craveira técnica do seu pessoal de voo e de terra.

6.3.6.2 *A Instalação da Crise*

O período de 1973 a 1982 foi um período de sucessivas crises na transportadora aérea nacional. Pode dizer-se, porém, que a TAP viveu esse período uma forma muito mais intensa que as suas congéneres europeias, visto que ao agravamento dos custos operacionais das transportadoras, em virtude do choque petrolífero se juntaram a revolução desencadeada pelo 25 de Abril de 1974, que determinou graves consequências para a transportadora aérea portuguesa. Nacionalizada em 1975, e embora mantendo o controle do mercado, a empresa sofreu, primeiro, a queda abrupta do tráfego turístico, motivada pela instabilidade social para, logo a seguir, a descolonização provocar também a perda do tráfego de África, que representava mais de metade da receita bruta de exploração. A estes factores juntaram-se outros relacionados com a situação económica do país: a desvalorização do escudo, as dificuldades de crédito, o agravamento das taxas de juro e a progressiva descapitalização da empresa. Paralelamente, os sucessivos conflitos laborais, introduziram ainda mais perturbação.

Em conjunto, todos estes factores levaram rapidamente a TAP para uma situação financeira crítica.

Apesar disto, a empresa conseguiu manter elevados os seus níveis de qualidade nos sectores críticos, como a operação aérea e a manutenção de aeronaves. Também

manteve alguns mercados importantes como o mercado dos emigrantes que se desenvolvera a partir da década de sessenta.

De 1982 a 1991, parecia iniciar-se, senão a recuperação, pelo menos uma tendência nesse sentido. Com esta mudança de tendência reconquistou-se alguma paz social. No entanto a promessa de recuperação que a década de oitenta prometia, acabou por não se cumprir, fruto dos factores que afectavam por essa altura a indústria mundial, mas também por causa de uma significativa descontinuidade de gestão, provocada pela frequente mudança de administradores e, por isso mesmo, à deficiente implementação e articulação dos programas de gestão que pudessem corresponder aos desafios postos à empresa.

Mesmo assim, deu-se uma importante renovação da frota, nas linhas de médio longo curso com aquisição de unidades *Lockeed*, *Boing* e *Airbus*. Neste processo foram vendidos 22 aviões desagregados da frota, o que comprovou a qualidade e prestígio dos serviços de manutenção da TAP, elogiados por todos os peritos internacionais envolvidos.

Estrategicamente, a TAP seguiu a tendência geral, tentando abranger todas as áreas directa e indirectamente relacionadas com o negócio. Foi nesse sentido que apareceram a ESTA para a exploração hoteleira, a Air Portugal Tours para operações turísticas. A Air Atlantis para voos charter e a LAR para voos domésticos representavam já tentativas de resposta aos desafios colocados pela concorrência.

Entretanto, em 1986, Portugal aderiu à CEE, que seria depois a União Europeia. Esta nova situação confrontava a TAP com o projecto do mercado único do Transporte

Europeu com o inevitável incremento da concorrência mas também com as vantagens de um mercado mais aberto à conquista de novos mercados.

Continuando a renovar a sua frota, e mantendo um bom apetrechamento oficial, a empresa ganhou contratos de trabalhos de engenharia e grande manutenção de aviões e seus componentes, entre os quais um contrato de revisões e modificações estruturais da maior transportadora mundial de pequenas cargas, a norte americana Federal Express (FEC). O alto desempenho conseguido no âmbito deste contrato foi reconhecido, pela atribuição não só de um prémio de excelência pela FEC e pelas distinções mais práticas como a atribuição do mais extenso certificado para trabalhos especializados de engenharia de aviões pela Federal Aviation Federation (FAA), também norte-americana, mas essencialmente pela fidelização conseguida com esse importante cliente que tem sido sistematicamente renovada até aos dias de hoje.

O período de 1991 a 1994 foi marcado pela crise do golfo, durante a qual as ameaças de terrorismo geraram uma forte retracção no tráfego aéreo, principalmente pela ameaças de terrorismo internacional. O conflito de princípios de 1991, apesar de curto, produziu reflexos duradouros.

As transportadoras, que tinham aumentado as suas frotas acompanhando o crescimento da procura na década de 80, encontraram-se subitamente com um excesso de capacidade de transporte. Como consequência foi necessário reformular planos de exploração, parar centenas de aviões, suspender inclusivamente encomendas já firmadas.

A conjugação desta situação com a recessão económica mundial subsequente contribuiu para agravar e prolongar a crise do transporte aéreo. No entanto, segundo a Comissão Europeia, a situação económica e a sobrecapacidade “não explica(m) por si só as actuais

dificuldades financeiras do sector, uma vez que pode(riam) ser compensada(s) por um aumento de eficiência ou por maiores factores de carga. (CE, 94). Esta constatação sugeria que factores como a produtividade e a eficiência geral de exploração seriam de facto os elementos estruturantes da crise.

6.3.6.3 O Plano Estratégico de Saneamento Económico

A TAP sofreu esta crise da mesma forma que as suas congéneres, talvez com o impacto um pouco agravado pela implementação da liberalização do espaço europeu que ocorreu no mesmo período. Incapaz de responder a uma realidade concorrencial extremamente intensa, à qual não estava habituada, a empresa não confirmou a recuperação encetada e acumularam-se elevados prejuízos. Tal situação motivou a proposta de um plano de recuperação.

O Plano Estratégico e de Saneamento Económico, como foi denominado, previa a redução de custos, reformulação da rede de exploração com redução das linhas deficitárias, redução do pessoal através de rescisões por mútuo acordo e pré-reformas. Foi aprovado pelo governo português e pela Comissão Europeia, tendo sido acordada a injeção de 180 milhões de contos, escalonados até 1997, para recapitalização da empresa. Esta ficava obrigada a efectuar a recuperação económica e a preparar a sua privatização parcial. E proibida pela comissão Europeia de receber de aí para diante quaisquer outras ajudas do estado.

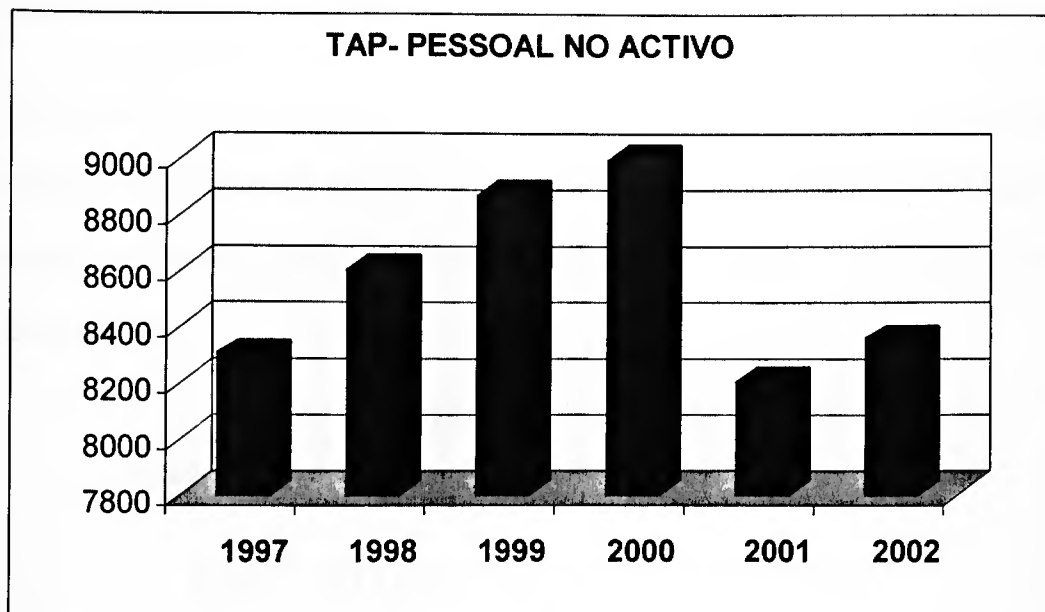
Apesar do Plano, os resultados da empresa mantêm-se negativos em 1995 e 1996, também em virtude de um grande esforço de, mais uma, renovação da frota e outros investimentos de capital fixo. O Plano só mostrou resultados em 1997, ano em que a

empresa conseguiu resultados líquidos positivos, mas é preciso ter em conta que nesse ano ainda entrara a última tranche do financiamento estatal, o que parece reduzir o significado destes resultados. 1998 ainda apresenta resultados positivos mas mais porque reduziu o capital social de 973 para 250 milhões de Euros — degradando ao mesmo tempo os seus capitais próprios em 16 milhões de Euros—, do que por progressos no desenvolvimento da estratégia e pelo esforço utilizado na concretização dos objectivos como é afirmado no relatório e contas desse ano (Relatório e Contas TAP, 1998)

A operação que permitiu apresentar resultados positivos não inverteu, porém, a tendência para os resultados negativos. Assim, podemos considerar que o período de 1998 a 2000 como um período de degradação continuada da capacidade financeira da empresa.

Neste ano, o sector de negócio da manutenção cresceu significativamente, em 24%, bem como o handling, em mais 15%. O tráfego de passageiros aumentou em 9%,— relembremos que 1998 foi o ano da Expo'98 — mas as tarifas degradaram-se em 1,1% e os custos cresceram a par com os proveitos, por exemplo de 1997 a 2000 o número de empregados cresceu de 8300 para 9000, a uma média regular de mais de 200 empregados ano:

Gráfico 10 – Evolução do Pessoal no Activo



Fonte: Relatórios e Contas TAP

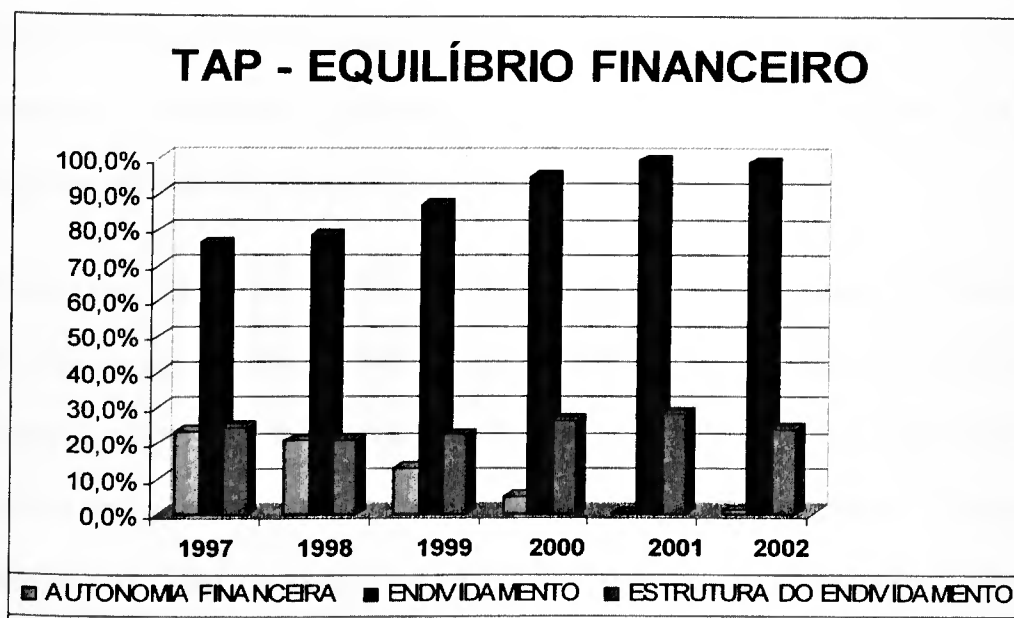
O problema estava, portanto, nas duas vertentes essenciais do negócio: Não se conseguiam reduzir, ou mesmo manter, os custos e não se conseguiam afastar deles as receitas.

Em termos estratégicos, o que aparece nos relatórios e contas é uma visão da estratégia genérica, na qual a empresa decide concentrar-se na actividade do transporte aéreo e nas actividades directamente associadas, encarando como negócios complementares o *catering*, as lojas francas e as tecnologias de informação. A companhia decidia-se por um posicionamento ligado à “Portugalidade”, centrada na liderança do mercado português e no controle dos canais de distribuição. Falava-se em estabelecer planos sectoriais de acção; em aumentar a produtividade, na análise e redesenho dos processos, na criação de centros de resultados como forma de ganhar eficiência na utilização dos recursos (Relatório e Contas TAP, 1998).

Mas, na verdade, parecem ter faltado acções concretas, globalmente integradas, para a concretização destes objectivos.

A degradação seria ainda mais intensa em 1999, ano em que os capitais próprios se reduziram em 89 milhões de Euros, e repetir-se-ia em 2000. O gráfico de evolução da autonomia financeira, achada com base no rácio capitais próprios/ passivo ilustra bem esta tendência:

Gráfico 11 – Rácios de Equilíbrio Financeiro na TAP



Fonte: Relatórios e Contas TAP

Como se vê, o rácio de autonomia financeira, inicia em 1997 um movimento de queda abrupta, que culminará já no ano de 2001, altura em que a empresa roçou a falência técnica. A subida dos valores do rácio de endividamento confirma as dificuldades da empresa para se financiar. E na estrutura do endividamento apresentam-se ligeiras melhorias de 1999 a 2001, mas com uma regressão em 2002.



3.6.4 Projecto de Venda à Swissair e Novo Modelo de Gestão

De facto, apesar de uma importante renovação da frota que incluiu a entrada de mais 6 aviões, 1999 apresentava já cerca de 100 Milhões de Euros de resultado líquido negativo valor que cresceu para 122 milhões, apesar dos resultados operacionais terem sido de 72 negativos em 99 e ter existido uma recuperação para perto de 62 negativos, a empresa vivia uma situação muito complicada visto que o estado esgotara a sua capacidade de ajuda em 1995, não permitindo a CE mais injeções de capital, e a situação financeira estava em rápida deterioração. Segundo Fernando Pinto, sem uma intervenção que mudasse rapidamente o caminho que se estava a percorrer, a TAP só poderia sobreviver no máximo até Março de 2001.

Quando, em 2000, o governo tomou a decisão de privatizar a empresa e se iniciou o processo de aproximação à Swissair, a administração decidiu, entre outras medidas imediatas, mudar radicalmente o sistema de gestão da TAP, contratando uma equipa de gestores com provas dadas de *turn arounds* bem sucedidos em empresas de transporte aéreo. A TAP estava, nessa altura, em grandes dificuldades. Problemas como o excesso de pessoal, uma média de voo das aeronaves por dia menor do que a média mundial, um problema sério de resultados ... e graves problemas de tesouraria que punham em causa a própria sobrevivência da empresa.

Entretanto, a instabilidade social instalara-se, com acções consecutivas de reivindicação dos muitos sindicatos, com greves, invasões de pista, criando-se um clima de grande contestação. Numa empresa de aviação, a instabilidade reflecte-se nos resultados de uma forma imediata visto que o simples anúncio de que *pode* haver uma greve em certo

dia provoca prejuízos elevados pela imediata reacção do mercado que, por uma questão de segurança, cancela imediatamente as passagens. Um cancelamento, numa companhia de aviação, e mais geralmente em qualquer companhia de transporte não monopolista, representa um prejuízo irreparável já que o cliente optará por outra companhia e essa viagem perde-se para a concorrência. Mas a diminuição do nível de confiança na qualidade de serviço, cujo elemento básico é a efectiva realização do voo no horário programado, tem reflexos muito mais duradouros sobre as receitas, na medida em que interrompe, ou mesmo corta, a fidelização do cliente.

Ao mesmo tempo, desciam as receitas mas subiam os custos. Internamente, o clima de contestação, desconfiança e desmotivação ajudava à diminuição da produtividade, com reflexos imediatos sobre a eficiência, mas também, num aspecto poucas vezes referido, baixando a eficácia proporcionada pela disponibilidade dos empregados para fazerem a empresa funcionar *para além das suas tarefas concretas*, que se reduz drasticamente em situações de contestação à gestão. Finalmente, esta situação interna provocava um pior serviço prestado ao cliente final o que fechava o ciclo, diminuindo ainda mais a receitas.

Mas, parece-nos, o problema da TAP agravava-se ainda mais por uma cultura instalada em todos os níveis, comum às empresas de bandeira europeias, mas particularmente forte na TAP, que fazia com que, mesmo em situações de estabilidade, o nível produtivo fosse baixo — a CE revelou que os níveis de produtividade das companhias de bandeira europeias eram cerca de 20% inferiores aos das suas congéneres norte americanas (CE, 1994). Ao nível da gestão, a posse estatal permitia que as decisões de gestão fossem demasiado conservadoras. O risco era impensável, contando apenas a segurança. Ora sabendo, como é dito em todos os manuais de finanças, que o nível de risco é

inversamente proporcional ao nível de receitas, e que o estado era uma pai protector que cobria os prejuízos, compreende-se que, também a este nível os desempenhos fossem medíocres.

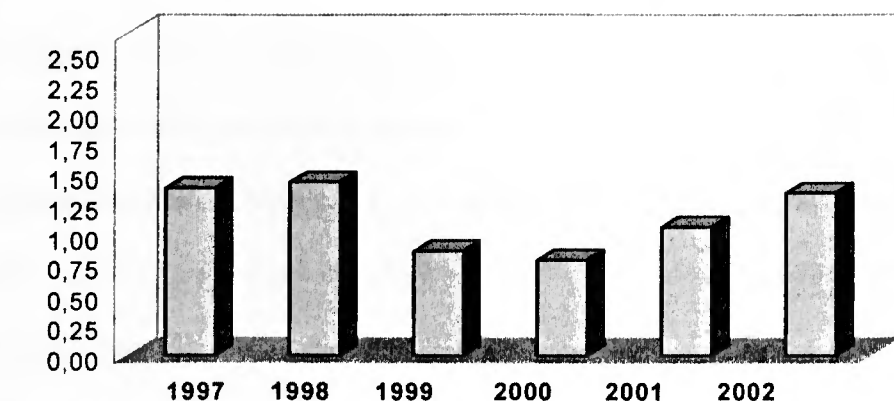
Por outro, lado utilizando a expressão de Cardoso e Cunha, Presidente do Conselho de Administração na altura, o estado é mau accionista: Não exige resultados, premeia mal, mas também não pune. E por vezes, dizemos nós, é um accionista irracional quando os interesses do partido do governo interferem, e sabemos que interferiram muito, com os objectivos de gestão.

Por toda esta situação, projecções efectuadas na altura, indicavam que a TAP só conseguiria sobreviver até ao final de 2000, no máximo até Março de 2001.

O quadro dos coeficientes “Z” de Altman indica, de facto, sempre valores indicativos do risco de falência muito baixos, mas particularmente expressivos em 2000:

Gráfico 12- Evolução do Coeficiente de Z na TAP

TAP - COEFICIENTE Z DE ALTMAN



Risco de falência: < 2,675

Fonte: Relatórios e Contas TAP

Entretanto, ainda em 1997 a TAP aderira à Qualiflyer, uma aliança estratégica englobando a Swissair, entre outras empresas, que incluía a hipótese da empresa vender 37% do seu capital à Swissair. Essa aliança foi quebrada em 2001 por falência da Swissair pelo que a TAP ficou com mais esse grande problema a juntar aos demais.

Em termos de receitas, as vendas tinham um problema de excesso de segurança. Em vez de vender ao longo do ano mais próximo da data de saída dos voos, vendiam-se pacotes de turismo muito antecipadamente. A empresa não tinha coragem de arriscar vender mais perto da data do voo e tentar com isso vender por um preço mais elevado. Isto fazia com que as passagens fossem vendidas a preços muito baixos.

No entanto, apesar de todos os problemas, a TAP apresentava pontos fortes, que se tinham desenvolvido nos tempos áureos mas que se haviam mantido durante a crise. Nestes pontos fortes incluíam-se desde logo a frota, que sempre tinha vindo a ser renovada, constituída na altura por aeronaves com uma idade média inferior a 5 anos. Mas também a imagem de segurança e a própria marca TAP se mantinham como pontos fortes nos países de expressão portuguesa e nos que tinham comunidades de emigrantes portugueses.

Outro ponto forte era a área técnica. A empresa conseguira sempre manter altos índices de qualidade, internacionalmente reconhecida, tanto em operações de manutenção como em operações de voo. Reuniam-se, por conseguinte as três condições essenciais para o sucesso de uma companhia aérea: Tinha mercado, tinha uma boa manutenção e operava de modo consistente.

6.3.6.5. Recuperação e Nova Orientação Estratégica

Para iniciar a recuperação foi elaborado um plano estratégico a três anos, cuja aplicação se iniciou imediatamente. O plano, mesmo antes de se saber que a Swissair iria desistir, considerava um cenário em que a empresa teria que sobreviver mesmo que a privatização não acontecesse e não se verificasse a injeção de capitais que a venda parcial da empresa proporcionaria.

A primeira acção foi aumentar a eficiência ao nível da utilização das aeronaves. Previasse aumentar a utilização dos aviões conseguindo, com essa maior eficiência e outras medidas, uma maior penetração em mercados importantes. Vários desses mercados tinham menos de um voo por dia. Em mercados de longo curso operava-se muitas vezes duas, três vezes por semana. Era necessário ter, no mínimo, dois, idealmente três voos por dia. No longo curso, exigia-se no mínimo um voo por dia.

A seguir era preciso melhorar o sistema de interconexão dos voos, ou seja, criar uma plataforma giratória, em Lisboa, de forma a que se pudessem trazer os passageiros do interior da Europa e levá-los depois para África ou América do Sul e vice versa. Com a criação dessa placa giratória, conseguiu-se passar de uma situação em que 70, quase 80%, de mercado era pendular, saindo de Lisboa e voltando para Lisboa, para uma realidade em que mais de 50% do mercado passou a ser de conexão, iniciando-se do norte da Europa, efectuando o transbordo e seguindo para a América do Sul, África, Estados Unidos e vice-versa.

Finalmente, depois de otimizar as operações nos mercados onde estava presente, era importante descobrir se existiriam destinos não explorados que permitissem a expansão

para fora do próprio mercado da empresa. Nesta linha foi descoberto um mercado importante, que na altura ainda estava virgem, o Nordeste brasileiro.

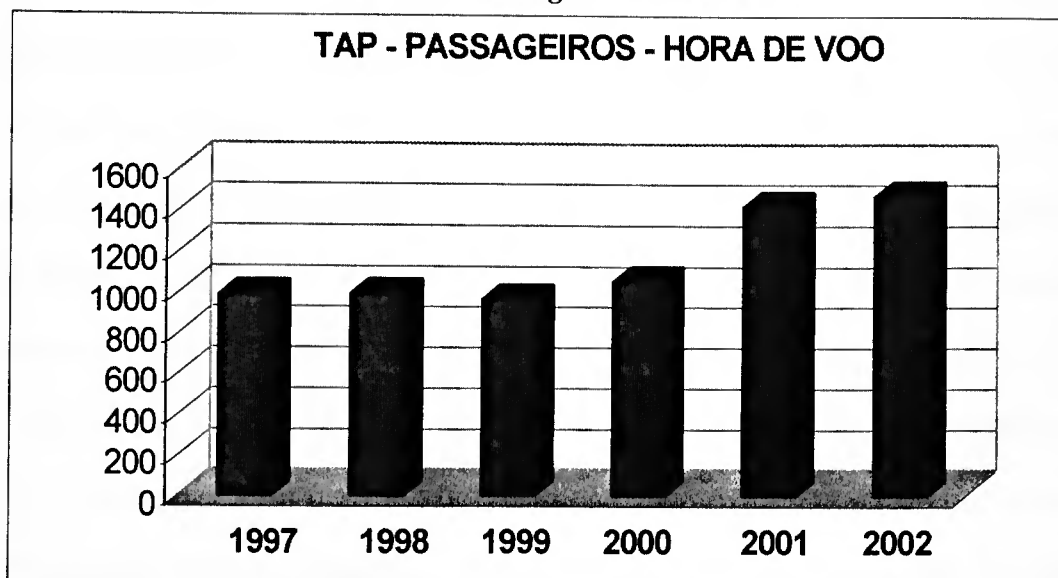
Com a conjugação de todas estas acções a frota passou a voar mais 20% do que anteriormente, atendendo a mercados que tinham capacidade de crescimento e de uma forma muito mais competitiva.

Para além de mudar a forma de voar, conseguindo um nível maior de eficiência, era necessário melhorar a rentabilidade das passagens. A empresa passou a efectuar uma gestão operacional muito mais apertada, colocando a venda tão próxima da saída do voo quanto possível. No entanto, esta opção implicava a conquista de um tipo diferente de passageiro, o passageiro de negócios. Neste caso o risco compensou, resultando numa subida do preço médio das passagens.

A outra foi adequar o número de empregados aos valores médios da indústria. A empresa criou um Programa Social, em que propunha um conjunto de soluções desde pré-reformas, a rescisões amigáveis. Com este programa, num ano reduziram-se 800 pessoas, de 9000 para 8200 o que permitiu ganhos acima dos 10% em eficiência com o pessoal. De notar que o programa não levou à sua contestação pelos trabalhadores, o que indicia ter sido conduzido com sensibilidade suficiente para não quebrar o elo de confiança empregados-empresa. Como vimos no caso MPR, este pode um factor de grande instabilidade e reforçar as dinâmicas de crise negativas.

Juntando à redução de pessoal os ganhos conseguidos com a utilização da frota, cuja utilização aumentou em quase 20%, conseguiram-se melhorias significativas na eficiência por hora voada. Isto mesmo é indicado pelo gráfico seguinte que mostra a evolução do número de passageiros por horas de voo na empresa:

Gráfico 13- Passageiros Horas de Voo



Fonte: Relatórios e Contas TAP

Desenvolveu-se também um programa de redução de custos e melhoria da utilização dos recursos. Várias acções foram desenvolvidas nesse âmbito. Uma das principais terá sido a do “*Supply Management*”. Esta acção abrangia duas vertentes: primeiro a renegociação dos contratos com os fornecedores de forma a conseguir reduções de custos, mas também a racionalização das compras e dos próprios consumos.

Ao mesmo tempo, prosseguiram-se objectivos de melhoria da eficácia operacional com programas como o “*MIS – Management Information System*”, para fornecimento de dados de gestão e do “*Compass*”, um sistema integrado de planeamento e controlo operacional para optimização dos recursos

Em consequência, a TAP conseguiu no espaço de 3 anos aumentar a sua oferta e manter o custo total sempre constante, talvez até um pouco mais baixo do que era.

Para além destas medidas, viradas para o interior da empresa, outras foram implementadas, direccionadas para aumentar a qualidade do serviço, da imagem, passando para os olhos dos clientes a percepção de que o serviço TAP estava melhorando. As acções cobriram todas as áreas, desde o atendimento de bordo, aos serviço em terra de atendimento e bagagens. Em termos de imagem as acções apresentavam igualmente uma configuração coerente, abrangendo desde a assumpção de uma política ambiental e social, como a procura de processos mais ecológicos ou os baptismos de voo para cidadãos carenciados. Estas acções assentes na confiança operacional que a empresa nunca deixou de oferecer permitiram aumentar muito o valor percebido do serviço tornando a empresa mais competitiva numa área que não exclusivamente a dos custos.

6.3.6.6. Elementos de Consistência Estratégica

O que nos parece importante realçar é que a principal diferença da gestão da nova equipa foi equilibrar o planeamento com a flexibilidade, com a aplicação de uma estratégia coerente em todos os campos funcionais através de planos práticos e eficazes, mas sempre atentando na evolução concreta tanto ao nível de dificuldades de implementação como de exploração de oportunidades surgidas, tendo sido criada, inclusivamente uma equipa de “estratégia ao minuto”. Nos dois casos podemos identificar que as preocupações de Mintzberg com a problemática das estratégias emergentes e com a aplicação efectiva dos planos estratégicos, têm aqui exemplos concretos de aplicação.

É de notar que esta estratégia foi *comunicada* a toda a empresa de uma forma *global e transparente*. Global porque o plano foi apresentado a toda a empresa e não apenas a alguns sectores ou níveis hierárquicos; transparente porque *todo* o plano, nas suas variadas vertentes foi apresentado, mostrando como todas as acções se conjugavam para um mesmo objectivo estratégico de recuperação da empresa. Esse plano foi inclusivamente tema único do número 16 do jornal interno “Informação Tap”, que continha uma informação sintética mas sistémica da estratégia empresarial definida.

Em termos de recursos humanos para além do excesso de pessoal era necessário resolver o problema da convicção existente em todos os níveis hierárquicos de que o governo iria sempre resolver as dificuldades financeiras da empresa. Inicialmente quando a gestão comunicou que havia dificuldades em pagar salários despoletou-se forte contestação. Mas gradualmente uma política de transparência e comunicação de gestão conseguiu conquistar a confiança de trabalhadores e sindicatos e foi possível conquistar a paz social.

Esta política de transparência agiu no sentido de resolver um problema grave de comunicação, que isolava a administração dos trabalhadores e das organizações sindicais, gerando desconfianças e tensões de parte a parte.

Uma das primeiras acções da nova equipa de gestão, que teve continuidade, foi começar a reunir os quadros, explicando-lhes qual a metodologia de trabalho e quais os objectivos a alcançar. Outra acção foi um curso, com a duração de três dias, em sala, para os sindicatos, comissão de trabalhadores, quadros da empresa, onde se mostrava a situação da empresa, a situação do mercado, qual era o futuro possível. Com esta política a gestão conseguiu que fosse reconhecido pela generalidade dos actores em

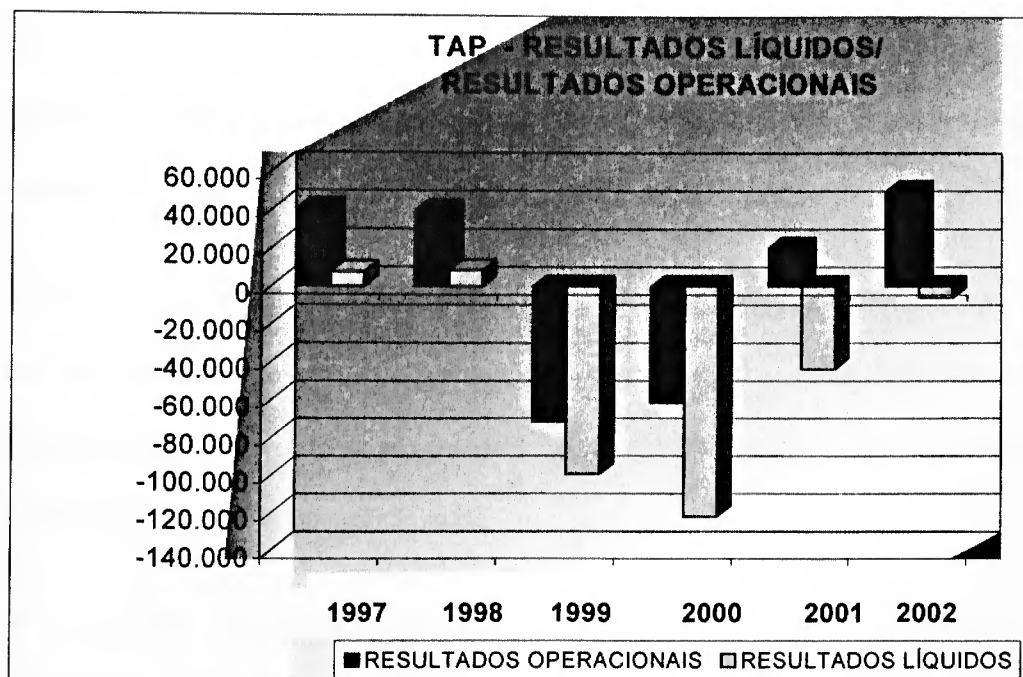
presença, dos trabalhadores de base, aos quadros e às estruturas sindicais que existia uma política de diálogo, onde os objectivos de gestão eram explicados com base num esclarecimento sobre a situação, constrangimentos e oportunidades no negócio do transporte aéreo.

Porém, entendendo que a comunicação, por si só, se esgota, geralmente, quando os parceiros, trabalhadores e sindicatos, não sentem que ganham algo com a sua colaboração, a equipa de Fernando Pinto entendia que era necessário, logo após a instalação da paz social conquistar a motivação dos trabalhadores. Para tal consideravam necessário fazer com que os trabalhadores sentissem que a empresa estava a atingir os seus objectivos e que os trabalhadores tinham uma parte do mérito.

Durante este processo foi introduzido um sistema de prémios de desempenho em que se definiam as metas e os objectivos a atingir e prometida a distribuição de um prémio, caso se conseguissem atingir os objectivos. Quando foi apresentado, o sistema não foi considerado credível pelos parceiros. Porque antes a empresa também definia objectivos mas estes nunca eram atingidos.

Um grande passo para conquistar a confiança e o empenhamento dos trabalhadores foi exactamente terem-se conseguido alcançar os objectivos fixados no primeiro ano. E terem-se pago os prémios prometidos. E o mesmo no ano de 2002.

O gráfico seguinte mostra a evolução conjugada dos resultados operacionais e líquidos e parece-nos dar uma ideia clara da intensidade da dinâmica positiva instalada.

Gráfico 14- Resultados Operacionais vs Resultados Líquidos

Fonte: Relatórios e Contas TAP

Em 2003 a TAP prosseguia objectivos igualmente ambiciosos mas alcançáveis, na opinião do seu CEO.

De notar que foi possível na TAP, numa conjuntura extremamente difícil, de rápida e intensa mudança, que incluiu o ano dramático de 2001, efectuar um planeamento estratégico e cumprir esse planeamento.

3.7 As Dinâmicas de Crise na TAP

O caso TAP põe em causa muitos dos apriorismos que se costumam utilizar na apreciação das empresas públicas em Portugal. É pensamento comum que uma empresa pública que não esteja defendida por alguma espécie de monopólio está condenada a

não dar lucro porque se conjugam administrações que não são obrigadas a apresentar resultados, com trabalhadores mais direccionados para cumprir regulamentos do que para produzir e com sindicatos de tipo tradicional defendendo com unhas e dentes regalias adquiridas mesmo que essas regalias ponham em causa a sobrevivência da empresa.

Ora, apesar do modelo de gestão ter evoluído para um modelo de tipo privado, ou até por isso mesmo, a TAP parece demonstrar que é possível gerir com sucesso uma empresa pública com critérios de desempenho, ao nível da rentabilidade e produtividade semelhantes aos das empresas privadas.

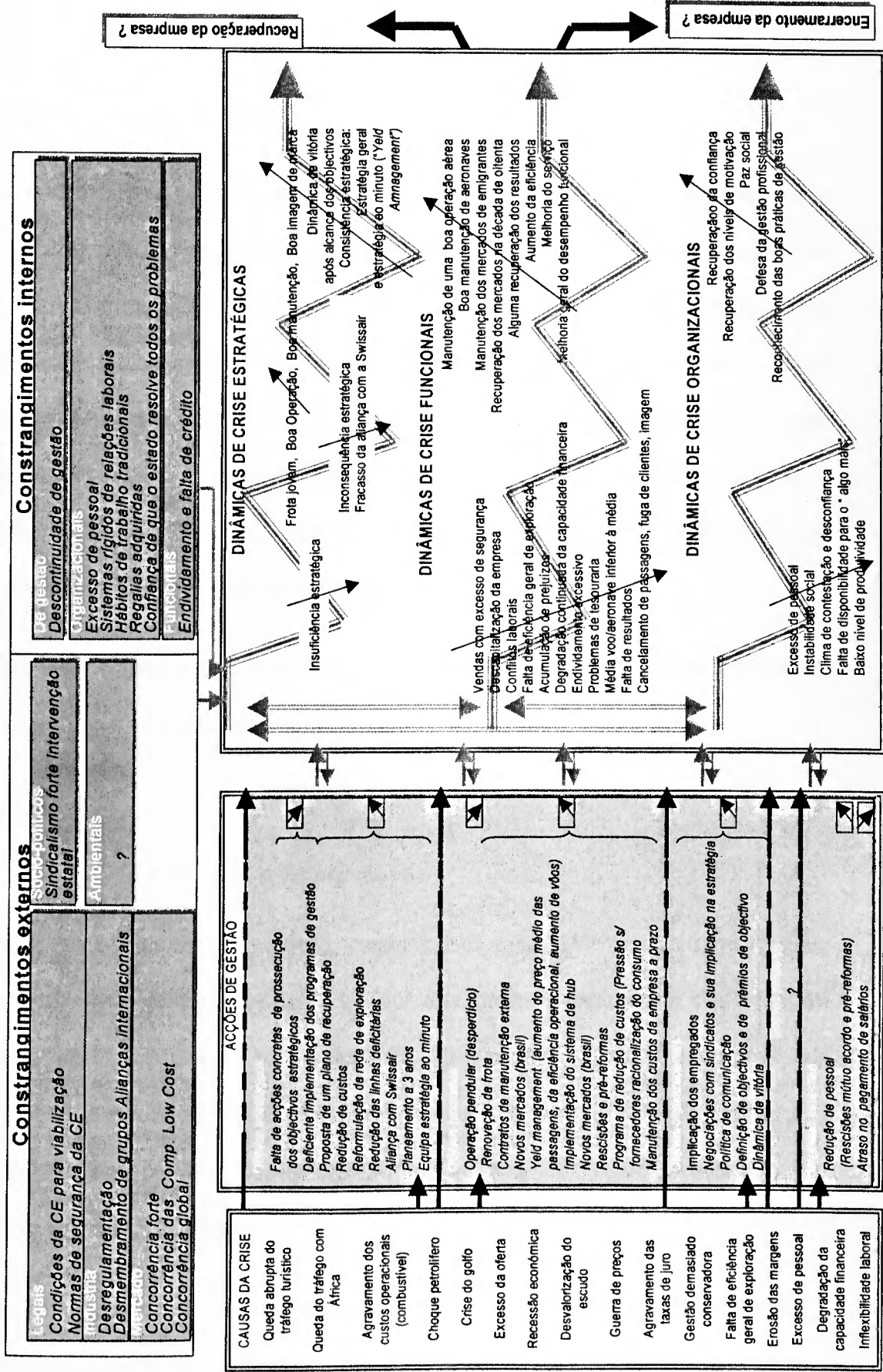
A ser verdade isto colocaria em causa inevitabilidade das empresas públicas serem sorvedouros de dinheiros públicos, bem como de não poderem ser geridas de acordo com critérios de desempenho, nomeadamente de rentabilidade e produtividade, normais nas empresas privadas.

Como no caso anterior, a crise na TAP não estava ainda resolvida, embora todos os sinais parecessem apontar para uma recuperação consistente: A empresa mostrava ter um rumo estratégico, agia consistente e sistematicamente para o manter, definia e cumpria objectivos intermédios de uma forma global em todas as áreas da empresa e para todos os seus níveis.

Mas vejamos a forma como o caso TAP se expressa no modelo de análise:

Figura 15 -

DINÂMICAS DE CRISE NA TAP



6.3.7.1. As Causas da Crise

As causas da crise na TAP estão ligadas com a crise internacional mas também com os particularismos da situação portuguesa. Em termos internacionais, o choque petrolífero, a desregulamentação e a perda dos mercados privilegiados, desfere o primeiro golpe, mas logo de seguida o 25 de Abril provoca a queda abrupta do tráfego turístico e, depois de um incremento com o movimento dos retornados com as ex-colónias, a queda abrupta do tráfego com África. Outras causas, serão a desvalorização do escudo, o aumento das taxas de juro e a guerra de preços. Mais tarde a crise no golfo incrementa ainda estes males provocando um aumento dos seus efeitos.

Com estas causas a gestão teve que enfrentar alguns constrangimentos importantes, embora, como veremos não fossem decisivos.

6.3.7.2. Os Constrangimentos

Começamos pelos constrangimentos externos. Nos legais, identificamos em primeiro lugar as normas de segurança da CE que colocam limites à concorrência, e as condições que a mesma CE colocou para a aprovação de um plano de viabilização do estado português prevendo a injeção de capitais públicos, que impedia a TAP de recorrer de novo a esse tipo de financiamento. Como se nota são muito semelhantes aos constrangimentos da Lisnave.

Os constrangimentos da indústria, relacionavam-se, em primeiro lugar com a desregulamentação que referimos e que colocou as companhias de bandeira como a

TAP em condições de concorrência que antes não enfrentavam. Ao mesmo tempo algumas alianças internacionais começaram a ganhar competitividade pelas economias de escala possíveis, mas também pelas sinergias conseguidas que tornam difícil a companhias isoladas permanecerem competitivas, num mercado aberto.

Os principais constrangimentos se não provinham, pelo menos reflectiam-se no mercado. Este impunha uma cada vez maior concorrência, não só das *low cost* como das grandes companhias congéneres da TAP.

Nos constrangimentos sócio-políticos, aparece ainda o forte sindicalismo do sector, essencialmente reivindicativo ao nível da defesa dos postos de trabalho. A intervenção estatal é outro dos constrangimentos a ter em conta quando se fala da TAP, funcionando embora, muitas vezes, como um constrangimento negativo, isto é, permitindo acções de gestão menos dirigidas para a rentabilidade da empresa.

Em termos de constrangimentos internos, na gestão o principal decorre da intervenção estatal e do facto de ser o governo a nomear as administrações. Consiste na instabilidade provocada por cada novo governo ser tentado a mudar os gestores da companhia por outros da sua confiança .

Nos constrangimentos organizacionais inscrevem-se o excesso de pessoal, os sistemas rígidos de relações laborais e os hábitos de trabalho tradicionais. Muito semelhante à Lisnave como se pode reparar. Também se nota o mesmo problema com as regalias adquiridas, agravada na TAP pelo facto de se pensar que como companhia emblemática a rentabilidade da empresa não era um objectivo essencial já que o estado acabaria por resolver todos os problemas .

Também como na Lisnave o endividamento e a falta de crédito estavam na origem de outros problemas funcionais, chegando o seu CEO a dizer que a banca tinha pela TAP pouco respeito.

6.3.7.3. As Acções de Gestão

Com estes dados, as acções de gestão passaram muito, durante muito tempo, por gerir a situação até ao limite da insolvência e obrigar depois o estado a intervir. A referida instabilidade da gestão era a consequência das acções de gestão, nomeadamente no planeamento estratégico pouco consequente e, também deficiente implementação dos programas estratégicos. Com isto, a resposta mais vezes dada foi a da redução de custos e a apresentação de planos de recuperação para aprovação dos créditos do estado.

A situação mudou significativamente quando entrou equipa de Fernando Pinto. Nessa altura foi elaborado um plano estratégico de recuperação consequente. Era uma plano global que englobava a reformulação da rede de exploração, a redução das linhas deficitárias, a aliança estratégica com a Swissair- embora essa aliança estivesse já pré-definida- e uma equipa de estratégia ao minuto.

Havia antes da nova gestão uma operação pendular (como causa de crise) ultrapassada face ao estado da arte em termos de gestão de companhias aéreas.

Com objectivos funcionais, a gestão manteve uma permanente renovação da frota que manteve a companhia competitiva nesse âmbito, apesar de todas as crises, e permitiu que a nova gestão se apoiasse nesse FCS para lançar a companhia. Também os contratos

de manutenção externa permitiram manter a capacidade operacional da empresa e manter uma boa manutenção dos aviões.

A gestão procurou actuar também no campo das receitas, procurado novos mercados onde a TAP pudesse ganhar uma forte posição como foi o caso do Brasil. Ainda neste campo mas noutro âmbito foi implantado o sistema de *Yeld Management* que pretende gerir permanentemente o nível de preços, tendo em conta a procura existente em cada momento, por forma a garantir um preço médio rentável. No caso da TAP isto reflectiu-se num aumento do preço médio das passagens.

No campo da eficiência, aumentou-se o número de vôos por destino e de uma forma geral toda a eficiência operacional, através, por exemplo da implementação do sistema de *Hub*, em que se substitui a operação pendular por um sistema de *interface* centrado num aeroporto

Paralelamente decorreram diversos programas de redução de custos através do aumento de eficiência dos serviços (racionalização dos consumos, pressão sobre os fornecedores para redução dos preços, etc.).

Em termos organizacionais implementaram-se políticas de implicação dos empregados, negociações com os sindicatos e sua implicação na estratégia da empresa. Foi também desenvolvida uma política de comunicação dos objectivos da empresa. Para além disto foram definidos objectivos alcançáveis e o facto de serem atingidos permitiu incutir na empresa uma dinâmica de vitória.

Ações de gestão impostas pela crise podem considerar-se a redução de pessoal e o atraso no pagamento de salários antes da gestão de Fernando Pinto.

6.3.7.4. *As Dinâmicas de Crise*

Quanto às dinâmicas de crise associadas, no aspecto estratégico, a principal nota será a inconsequência estratégica verificada até à gestão de Fernando Pinto. Ela é essencialmente revelada pela própria estratégia da nova equipa de gestão, que ao implementar uma política tão coerente, acaba por colocar a nu as deficiências e mesmo as incongruências das políticas anteriores.

Porém, ao longo de todas as crises a TAP, mais do que a MPR ou Lisnave, conservou uma capacidade operacional, em termos de frota e em capacidade de manutenção, praticamente intacta, embora com reflexos nos resultados da empresa. Da mesma forma, apesar de ter perdido alguns mercados, a TAP manteve um grande prestígio tanto nos mercados das ex-colónias como na emigração. Foi nestas vantagens competitivas que a nova equipa se baseou.

O processo de aliança com a Swissair lançou algumas dinâmicas mais ou menos intensas, mas o seu fracasso que deveria ser o princípio de uma grande crise foi passado mais ou menos incólume. Havia uma estratégia geral e uma estratégia ao minuto o que permitiu definir um rumo sem esquecer os pontos de abrigo e as bifurcações próprias de qualquer estratégia.

Nas dinâmicas de crise funcionais, ressalta uma situação anterior, de gestão pouco agressiva, realizando as vendas da empresa com excesso de segurança e por consequência, diminuindo significativamente a rentabilidade potencial. O número médio de horas voo era inferior à média

A diminuição da rentabilidade noutras áreas analisadas antes como causas da crise levou a que estes problemas se antes encobertos se revelassem

O resultado foi a falta de eficiência geral de exploração que levou à acumulação de prejuízos e a descapitalização da empresa, com uma capacidade financeira degradada , endividamento excessivo, falta de liquidez .

Toda esta situação concorria para alguma instabilidade de operação que minou a confiança dos passageiros no serviço, nomeadamente durante as greves e prejudicava gravemente a imagem da empresa e levava ao cancelamento de passagens, fuga de clientes, etc.

No entanto a empresa nunca perdeu uma boa manutenção das aeronaves e a sua capacidade operativa, apesar da instabilidade pôde manter-se intacta já que os problemas se restringiam a esse nível à segurança dos voos se efectuarem ou não e nunca à fraca qualidade do voo em si.

À recuperação das vendas na década de oitenta, juntou-se uma muito maior eficiência geral de exploração, melhoria do serviço e melhoria do desempenho funcional.

Nesta fase como na fase do último ciclo de gestão, a inversão da situação foi conseguida, exactamente, apoiando a empresa nestes Factores Críticos de Sucesso que em conjugação com a manutenção de alguns mercados onde a empresa manteve uma imagem muito forte, permitira a implementação de projectos.

Quanto às dinâmicas de crise organizacionais, referiremos em primeiro lugar o excesso de pessoal, embora se possa perguntar se o excesso de pessoal não era também um sintoma de que a empresa estava a encolher e que portanto já não estava competitiva a

outros níveis. A instabilidade social é outra situação em que se reflectem as dificuldades da empresa em demonstrar aos trabalhadores que o futuro da empresa está assegurado, ou, dito de outra forma, que a gestão do presente não o está a por em causa. Vimos que a instabilidade social surge normalmente associada a medidas de despedimentos ou falta de pagamento de salários. Na TAP, vimos que foram os despedimentos, já que os salários foram sempre pagos. Evidentemente, este clima de contestação e desconfiança impossibilitava qualquer disponibilidade para o algo mais. Por outro lado uma cultura de empresa amolecida por anos de facilidade concorria para baixos níveis de produtividade.

Quando a situação mudou e foram repostos os níveis de confiança, foi possível ganhar a paz social e começar a agir sobre a motivação dos recursos humanos. O consecução de objectivos definidos permitiu, por outro lado, o desenvolvimento de uma grande cumplicidade entre os trabalhadores e a nova gestão que levou inclusivamente alguns sindicatos a defender a equipa de Fernando Pinto contra as velhas tendências de gestão política.

6.3.8 – Discussão do Caso TAP

A TAP é, parece-nos um caso riquíssimo, porque coloca em causa muitas justificações comuns para os bons e para os maus resultados. Repare-se que a TAP teve uma série de maus resultados em anos de crescimento económico. E inversamente, conseguiu, numa situação muito mais depauperada, ultrapassar relativamente incólume a catástrofe de 2001 e a falência de um parceiro, o que a obrigara a empresa a reestruturar-se para

trabalhar independentemente quando tinha gasto enormes recursos a estruturar-se para se integrar na aliança.

Por outro lado, existe o preconceito de que não é possível criar com as estruturas sindicais tradicionais efectivas relações de parceria. Em anos anteriores isto parecia ser uma verdade incontornável, despoletando e acelerando dinâmicas de crise negativas dentro da empresa. Mas um tipo diferente de gestão vinha demonstrando precisamente o contrário, ao manter, maioritariamente, essas estruturas como aliados importantes na manobra da empresa.

Em segundo lugar é importante realçar o cuidado que essa gestão colocou nas suas relações com os trabalhadores e sindicatos. Não é por acaso que Fernando Pinto podia dizer que “os sindicatos são hoje bons parceiros da gestão”; é porque a política utilizada tinha procurado perceber o ponto de vista dos sindicatos e, até à altura com sucesso, explicar o ponto de vista da gestão. Isto é tanto mais importante quanto, basta analisarmos o caso Lisnave para percebermos quão fácil é enveredar pela conversa de surdos ou pela oposição de interesses. O que isto quer dizer é que a gestão da TAP estava consciente da importância do elo de confiança empresa-trabalhador e estava a trabalhar para o reforçar. Isto era particularmente sensível na questão da redução de pessoal, que na TAP era efectuada com um cuidado extremo para que não passasse a ideia de que a empresa encarava os trabalhadores como descartáveis e pudesse partir-se o elo de confiança.

Mas a política de Recursos Humanos da TAP era muito mais ambiciosa, envolvendo a motivação dos trabalhadores para o empenhamento, para a eficiência mas também para a eficácia no desempenho do trabalho. Era um política que envolvia os conceitos de

premiar o bom desempenho — e consequentemente, dizemos nós, penalizar o mau — de fazer sentir aos quadros, por exemplo com programas do tipo do “Gestão de Talentos” mas também aos trabalhadores de base, com, por exemplo, programas de enriquecimento de tarefas, que são importantes na realização dos objectivos da empresa. Resulta claro que esta equipa não via apenas a produtividade pelo lado defensivo, da eficiência e correcta alocação de recursos, mas também pelo lado ofensivo, da motivação dos trabalhadores para trabalharem mais e melhor do que lhes seria exigido.

Um terceiro aspecto tem a ver com o mercado. Ressalta, mais uma vez uma política global, uma estratégia para os clientes. É uma estratégia de concentração no cliente, inovando, melhorando o serviço em todas as dimensões, para conseguir a satisfação do cliente e a sua fidelização. Era uma política que já estava a pagar dividendos, mas que, nada intervindo para a destruir, continuaria a pagá-los muito para o futuro. Para além de olhar para si própria e para a concorrência, a TAP conseguiu resultados olhando para o mercado. Nem tudo pode ser *benchmarking*, apesar da inegável bondade da metodologia. Descobrir oportunidades de negócio *antes* da concorrência pode contribuir para ganhar os dois palmos de terreno que podem fazer a diferença positiva entre os custos e os proveitos da empresa.

Embora se possam identificar dinâmicas em todas as dimensões, parece-nos importante realçar aquilo a que chamámos anteriormente de *consistência estratégica*; a grande diferença entre Fernando Pinto e equipas anteriores é que, enquanto estas se limitavam a enunciar os objectivos gerais e algumas acções desgarradas, Fernando Pinto apresentava uma estratégia integrada, em que, para além dos objectivos globais, eram fixados objectivos para todas as áreas da empresa. Se compararmos esta situação com a

Lisnave, temos a exacta noção de que estamos noutra dimensão da gestão. Parece ser o planeamento no seu melhor, enquadrado pela flexibilidade de “estratégias ao minuto” e pela determinação de aplicação efectiva dos seus programas. E quando os objectivos globais e os programas específicos são realmente publicitados a todos os empregados, *toda a empresa pode agir no mesmo sentido e ao mesmo tempo* facilitando e multiplicando as dinâmicas positivas.

Finalmente, um apontamento para algo que não aconteceu mas que estava conformando, parece-nos que no bom sentido, gestão da TAP: a privatização da empresa. A TAP esperava que esta situação se resolvesse como forma de restaurar a sua capacidade financeira e otimizar a rentabilidade com uma tesouraria forte. Mas o processo de privatização também tinha exigido menos interferência partidária na gestão, o que era visto por todos, com excepção, concerteza, de alguns *boys*, como positivo.

A partida anunciada da equipa de Fernando Pinto, não parecia, nesta linha, um bom sinal. Mas é razoável acreditar que, apesar disso, a empresa manteria o patamar de estabilidade, racionalidade, qualidade e eficácia de gestão que são condição de manutenção das dinâmicas de crise positivas e, por isso mesmo, de sobrevivência da empresa TAP – Air Portugal.

6.4 - DISCUSSÃO INTER-CASOS

Terminada a análise de cada caso em si mesmo, consideramos útil uma discussão inter-casos que possa evidenciar os seus aspectos mais significativos.

Assim, notemos primeiro algumas características comuns: As três empresas podem, cada uma à sua maneira, ser consideradas nos períodos em análise como expoentes da sua indústria. E as três responderam mal aos desafios colocados pela nova realidade económica mundial, despoletada pelo choque petrolífero mas muito provavelmente iniciada antes e imparavelmente desenvolvida durante os decénios posteriores. Sendo inegáveis as causas externas, tanto quanto os constrangimentos imensos que condicionavam as acções de gestão, vimos em todas as empresas, em algum momento, o problema da falta de capacidade estratégica da gestão para responder aos novos desafios. As três empresas enfrentaram, por isso, a dura realidade dos resultados negativos. Ora, nas companhias aéreas, nas de reparação naval ou fábricas de cristalaria, houve sempre casos, alguns no território nacional, de sucesso na gestão do ambiente de crise. Falámos por exemplo da British Airways, mas a própria MPR, não podendo hoje ser apontada como exemplo, deu início a um ciclo positivo para a indústria cristaleira portuguesa.

Podemos, portanto, concluir com alguma segurança, que o declínio foi despoletado por causas externas, em todos os casos, mas que não houve políticas de gestão apropriadas para lhes responder.

Também comuns foram as dinâmicas de crise despoletadas, primeiro pela gestão estrategicamente errática ou inconsequente, que levou a que as empresas não conseguissem esse acréscimo de motivação e agressividade que pode ser proporcionado pela definição de objectivos e, após isso, na conjugação de toda a empresa para a sua consecução; depois pelo divórcio com os trabalhadores, levando-os a sentir que a gestão não conseguia vencer a crise, fosse porque motivo fosse, e a divorciar-se dela, contestando directamente a colocação em causa dos salários ou dos postos de trabalho.

Vimos, em todos os casos as graves consequências, as várias dinâmicas negativas, com reflexos directos no desempenho operacional, por exemplo pelas greves ou desmotivação para o bom desempenho, e indirectos ao nível da imagem das empresas sobre os seus clientes e sobre os negócios futuros.

Vimos também que todas encetaram políticas de recuperação. Todas tentaram, e felizmente duas delas continuam a tentar, encontrar a saída para os seus problemas e encontrar o seu lugar ao sol. Isto aponta para uma outra conclusão: É que as empresas não se entregam sem luta, não se deixam simplesmente afundar, embora possam reagir demasiado tarde para evitar senão o declínio, pelo menos a sua transformação em crise declarada.

Porém, e este é um dado importante, todas as empresas dispunham de um nível de recursos mínimo, que lhes permitiu manterem-se razoavelmente operacionais. Era ainda possível operar com níveis de eficácia aceitáveis relativamente ao mercado. Recorde-se que a MPR tinha um forno novo e moderno, embora com uma capacidade de produção limitada. A Lisnave tinha o seu *hidrolift* e tinha tido a Margueira, apetrechada até

excessivamente. A TAP tinha a sua frota jovem e operacional, bem como a sua capacidade de operação e excelência de manutenção.

Mas sendo importante, não foi o factor operacional que foi decisivo. Decisivos foram, isso sim, alguns factores críticos de sucesso em que as empresas se apoiaram. Na MPR eram a qualificação dos operários, a formação e os contactos de Carlos Antero, entre outros. Na Lisnave, eram a localização, a capacidade para operar rapidamente os maiores navios existentes, também as competências dos seus operários. Na TAP sabemos o nível da sua manutenção, a segurança da sua operação, o prestígio da marca.

Todas as três empresas tinham, portanto, algo a oferecer ao mercado que o mercado valorizava. Simplesmente o mercado também valorizava outras características, no preço na conveniência ou no serviço, que fazia com que se estivesse desviando, ou fosse desviado, para outros fornecedores. Das três empresas, duas delas, a TAP e a MPR, para além da procura de redução de custos e incremento da eficiência, agiram sobre os seus serviços na procura de mais valias na receita, com resultados positivos. A Lisnave manteve-se na guerra dos custos, coerentemente diga-se, mas sendo obrigada a uma reestruturação que só pôde suportar com o apoio do estado.

Tanto na MPR, como na Lisnave, como ainda na TAP, pareceu evidente a relação especial dos trabalhadores com a empresa no âmbito das dinâmicas positivas ou negativas despoletadas pela crise. Na MPR vimos a irrupção da generosidade dos operários, conquistados por uma política de gestão que os fazia sentir-se peças importantes e respeitadas na resolução dos problemas da empresa, assim como a dura contestação que moveram à mesma gestão quando o elo de confiança foi quebrado. Na Lisnave, não encontrámos a mobilização dos trabalhadores para a resolução da crise da

empresa, talvez porque a estratégia de redução de custos através, essencialmente da redução de pessoal, não contenha elementos mobilizadores. No entanto, é preciso entender como admirável um processo de redução tão significativo sem confrontação social. Talvez este tenha sido um processo, quando começou a configurar-se de forma coerente, em que o estado teve um papel essencial no amortecimento de uma situação que, de outro modo poderia ser dramática para todos os trabalhadores e para a própria Lisnave. Na TAP, com 8000 empregados, a mobilização dos trabalhadores será mais difícil de efectuar do que na MPR, mas foram dados passos importantes nesse sentido. À data de finalização deste estudo, muitos sindicatos apoiavam claramente a gestão de Fernando Pinto, enquanto outros, mantendo posições mais reservadas, reconheciam melhorias no diálogo, na despartidarização dos cargos e no próprio desempenho da empresa. Como resultado, a TAP podia apresentar perante o exterior uma imagem de segurança e eficácia, que sem dúvida tinha contribuído para a confirmação da tendência de recuperação.

Portanto, parece suficientemente seguro afirmar que a mobilização dos trabalhadores para a resolução das crises empresariais é possível com um projecto e uma política para tal, desde que a empresa apresente uma capacidade operativa mínima e tenha algo a oferecer ao mercado. No entanto, para que seja possível manter os sacrifícios necessários é preciso que os trabalhadores percebam que existe uma evolução positiva e que, pelo menos no futuro, alguma recompensa receberão.

A mobilização dos trabalhadores não será, muito provavelmente, possível ou poderá ser destruída se o elo de confiança se quebrar. Se os trabalhadores não sentirem confiança de que há um projecto para a salvação da empresa, que está a ser aplicado e que se estão

a conseguir resultados, quase concerteza desmotivarão. E no momento em que a empresa iniciar um programa de despedimentos ou se atrasar no pagamento dos salários, decerto estarão próximas acções de contestação que acelerarão exponencialmente as dinâmicas negativas de crise.

Não contradizendo, a Lisnave obriga a que se considere existir a possibilidade de inversão da tendência negativa sem uma mobilização activa dos trabalhadores, mas todas as empresas indicam que a crise não se resolve *contra* os trabalhadores. É por isso que o conceito de *paz social* é tantas vezes referido como necessário pelos administradores de empresas em dificuldades.

Finalmente, a questão da estratégia. Em nossa opinião, os casos analisados apresentam linhas de conclusão muito claras, confirmando a posição que defendemos quanto ao papel da estratégia empresarial. Em primeiro lugar, parece-nos que a bondade do planeamento estratégico, obviamente integrado numa estratégia consistente, sai reforçado, como demonstram os exemplos da MPR e da TAP, empresas onde a existência de planos coerentes funcionaram como agregadores para melhorias de eficiência e de desempenho. É verdade que a Lisnave parece não querer confirmar que o planeamento estratégico, seja essencial para a recuperação da empresa. Porém, a ausência de planeamento estratégico é exactamente um dos elementos de que mais se sente a falta quando se procura *consistência estratégica* na Lisnave e a razão porque a sua recuperação parece ainda pouco segura. Como dizíamos atrás, a Lisnave parece uma empresa à espera de um projecto.

Entretanto, o problema das estratégias emergentes, proposta por Mintzberg parece ser ilustrado pela totalidade dos casos. De facto, como referimos, a TAP dá tal importância

à sua identificação e integração na acção estratégica global que criou a equipa de “estratégia ao minuto”. Na MPR vimos como foram importantes essas estratégias emergentes para a evolução positiva inicial. Evidentemente, as estratégias emergentes têm um lado negativo. Na MPR o processo de despedimento colectivo pode ser entendido como uma estratégia emergente que revelou ser errada. Na Lisnave, a estratégia parece ser essencialmente emergente.

Donde será pertinente extrair a necessidade, ainda que não absoluta, de um projecto estratégico consistente, para realizar a inversão das dinâmicas negativas.

Para finalizar, uma referência ao perfil da gestão. Para constatar, primeiro essa evidência universal de que, embora o sucesso seja explicado como resultado da competência, o fracasso é-o quase sempre por causas externas à gestão. E vimos, na TAP como na MPR, de que forma o perfil de um empresário pode influenciar, de uma forma quase independente da situação inicial, as dinâmicas de crise em curso, provando-se que é possível quebrar dinâmicas de crise extremamente negativas e sair de imediato para outras, completamente positivas. Infelizmente, tanto a TAP como a MPR parecem comprovar igualmente que é muito fácil conseguir também o movimento inverso, isto é, inverter uma tendência positiva, numa dinâmica negativa, muitas vezes numa *espiral da morte*.

O que nos leva directamente para a conclusão de que a recuperação de um ciclo pode rapidamente tornar-se na crise agravada de outro. A recuperação, por isso mesmo, só pode considerar-se efectuada quando as empresas apresentam resultados líquidos positivos continuamente durante alguns anos.

Antes disso pode falar-se de *tendências* que são isso mesmo, tendências que a qualquer momento podem mudar de sentido. Do bom para o mau sentido, sem dúvida, mas também do mau para o bom.

Pensamos ter deixado algumas pistas sobre como se evitam as dinâmicas negativas, o mau sentido, e se conquistam as positivas, o sentido bom.

CONCLUSÃO

1- Recapitulação dos Objectivos

O objectivo essencial deste trabalho, recordemo-lo, era dar uma resposta à **hipótese das crises empresariais se resolverem no processo, entendido como o conjunto interactivo entre as causas de crise, os seus efeitos e os factores de agravamento/recuperação.**

Complementarmente, propusemos mais um conjunto de hipóteses, que não sendo essenciais, surgiam como podendo dar à hipótese principal uma maior consistência:

A **primeira** era a de que o fracasso não fosse determinado, que pudesse ser evitado quase até ao momento em que de facto acontecesse. Deste modo, os processos de declínio poderiam ou continuar a percorrer etapas ou ser resolvidos positiva ou negativamente.

A **segunda** era a de que os processos de declínio não seriam lineares, pois sofreriam mudanças bruscas no seu desenvolvimento

A **terceira** era a de que os processos de declínio não seriam unidireccionais, pois incorporariam simultaneamente tendências positivas e tendências negativas.

A **quarta** era a de que os processos de declínio para serem resolvidos positivamente, precisariam de ter uma resposta de gestão especial na área organizacional porque os recursos teriam um papel específico nos processos de recuperação.

A **quinta** era a de que para resolver positivamente as crises a resposta teria que ser de nível estratégico global, que suplantasse consistentemente o conjunto de dinâmicas negativas.

2- Recapitulação do Trabalho Efectuado

Para chegar a estas respostas o trabalho de investigação efectuado, começou por se debruçar sobre o que dizia a literatura sobre o tema. Analisou criticamente o que dizia sobre o declínio e o fracasso, as causas, sintomas, trajectórias. Embora de uma forma lateral, tanta era a importância dada às “causas de fracasso” que se acabou por se elaborar uma síntese que pudesse dar alguma ordem às múltiplas causas apresentadas pelos autores.

No final da análise efectuada, concluímos que a base teórica consultada era demasiado parcial e incompleta para permitir uma compreensão global dos processos de declínio. Propusemos por isso um modelo de análise que nos parecia apropriado para a sua interpretação. No entanto, o modelo final resultou não só de uma análise *crítica* da literatura, mas também da sua *confrontação* com os casos a que foi aplicado. Com os aperfeiçoamentos sofridos, parece-nos ter permitido uma visão ao mesmo tempo mais complexa e mais global sobre o tema, constituindo-se numa ferramenta heurística, de recolha empírica, bem adequada a uma interpretação significativa dos dados.

Elaborámos e explicitámos seguidamente a metodologia de investigação e com base nela construímos os casos. Pretender que eles contivessem toda a realidade que pretendem representar, seria ilusório. Mas a realidade que reflectem, parece-nos suficientemente rica, para conjugando-se com a análise teórica e com o modelo de

análise suportar algumas conclusões ligadas às hipóteses de investigação levantadas que, vertidas para a teoria, podem ajudar a ter uma ideia ao mesmo tempo mais global e mais dinâmica sobre o fracasso empresarial e lançar estudos que possam confirmar de forma mais rigorosa as pistas levantadas pelo estudo.

3 – Limitações e Linhas de Orientação para Novos Estudos

Porém, antes de encetarmos essa tarefa, será importante referir algumas limitações que não fomos capazes de ultrapassar.

Uma das limitações que apontamos tem a ver com a própria metodologia escolhida assente nos estudos de caso, que não permite comprovar de forma final os dados recolhidos. Mas conforme dizem Sanchez e Chaminade (1999), é possível generalizar para a teoria que posteriormente outros estudos validarão ou não essa generalização.

Mas, para além destes aspectos mais gerais, no âmbito do modelo de análise, há aspectos do estudo menos bem explorados ou mesmo não explorados. Por exemplo, os casos quase não tratam os aspectos ligados às motivações pessoais dos gestores; e no entanto, muitas vezes surge a pergunta de quais as motivações para certas decisões que à luz da racionalidade técnica ficam muito mal explicadas. Poderá ser um estudo complementar ao nosso que, reconhecemo-lo, aprofundaria significativamente a sua dimensão.

A outro nível, a análise das dinâmicas de crise a partir do modelo de análise, apesar de, em nossa opinião terem sido apresentadas de forma geralmente esclarecedora, poderia

talvez, ser efectuada mais profundamente, não só em cada categoria proposta, mas também nas interacções umas com as outras.

Mais do que diminuir o valor do estudo, as limitações referidas equilibram, parecem, o seu alcance e validade permitindo enquadrar melhor as conclusões que iremos deduzir.

4 – Resultados

4.1 – As Causas de Crise são Globais e Interactivas

Começamos pelas causas de fracasso empresarial. Nos casos Tap, Lisnave e Manuel Pereira Roldão, encontramos uma multiplicidade de causas, que inclusivamente se vão tornando mais numerosas conforme se avança no percurso da crise ou do declínio. De facto, em nenhum caso se pode falar numa causa principal de fracasso e muito menos numa causa única. Na MPR poderia dizer-se que foram os despedimentos, mas a verdade é que se a situação financeira não fosse tão fraca não se teriam deixado de pagar salários e os despedimentos talvez não provocassem a greve que levou ao fracasso final. Na Lisnave, por exemplo, poderia falar-se do excesso de pessoal, mas teria que juntar-se também a concorrência asiática e de leste, e também a inflexibilidade laboral. Na TAP, o aumento da concorrência, o aumento das taxas de juro, o agravamento dos custos operacionais como o combustível.

Mas os casos estudados confirmam também que em cada crise, **as causas de fracasso constituíam apenas uma parte de todo o processo de declínio. Em todos os casos**

identificámos constrangimentos, acções de gestão, dinâmicas de crise que se configuravam num modelo de desenvolvimento do declínio. Ora, sendo isto verdade, pode concluir-se que, de facto, causas do fracasso não são suficientes para ditar o fracasso de uma empresa... ou seja não serão causas de fracasso, mas sim *causas de declínio ou de crise*. A esta luz, o seu estudo ganha um novo sentido, talvez não tão dramático, em termos de importância, mas concerteza mais adequado à sua real dimensão.

4.2 – A Resolução de uma Crise é Incerta

Esta noção de causas de crise permite, para além do mais, integrar a *incerteza essencial* existente na resolução de qualquer processo de declínio/crise; o facto de todas as três empresas estudadas terem vivido processos de declínio, com fases de crise intensa e terem conseguido, pelo menos durante certos períodos, inverter a tendência de agravamento da situação, permite afirmar com segurança que, não havendo receitas fáceis para a recuperação, *o fracasso também não é inevitável*, existindo a resposta correcta da parte da gestão. Ele é, na resolução de um processo de declínio apenas *um dos resultados possíveis*.

Neste sentido, valerá a pena enquadrar na perspectiva deste estudo os fenómenos associados ao declínio por Cameron, Kim e Wheten (1987a), visto que a sua análise permite retirar conclusões quer sobre as causas da crise, quer, de uma forma mais global, sobre os outros elementos do processo, como as acções de gestão, os constrangimentos ou as próprias dinâmicas de crise. Recordemos que os fenómenos apontados eram a “centralização”, a “ausência planeamento a longo prazo”, a “ausência

de inovação”, o “aparecimento de bodes expiatórios”, a “resistência à mudança”, a “rotação de quadros”, a “moral baixa”, a “erosão dos recursos”, o “pluralismo fragmentado”, a “perda de credibilidade da gestão”, os “cortes não priorizados” e o “conflito”.

Não resultam evidentes nos casos estudados os fenómenos apontados de aparecimento de bodes expiatórios, rotação de quadros, o pluralismo fragmentado, e os cortes não priorizados, pelo que não os trataremos. Isto não quer dizer, obviamente, que a existência dos fenómenos seja posta em causa, mas apenas que representam áreas menos claras, em que a informação recolhida é insuficiente para os enquadrar.

Mas, sobre os restantes, os casos apontam para que a sua presença apareça, de facto, *normalmente* associada às situações de declínio, mais intensa em situações de crise, *mas podendo, desaparecer ou reduzir a importância* em situações de recuperação”.

Embora não ao mesmo tempo, nem em todos os casos, o que indicam os casos MPR e Lisnave é que, no seio das crises, quando se verificaram esforços de recuperação, os fenómenos enunciados foram ou controlados ou mesmo ultrapassados.

Desde logo, como verificámos, o planeamento a longo prazo, entenda-se estratégico, esteve presente na TAP e na MPR. Também a TAP, onde uma política de diálogo foi implementada a todos os níveis da empresa, para que se percebessem os problemas e as estratégias e a MPR, onde a Comissão de Trabalhadores era chamada pela administração para discutir os problemas e a evolução da empresa, são exemplos onde a centralização, se não se inverteu, foi pelo menos muito suavizada, com a efectuação de acções concretas de incremento da participação dos trabalhadores.

Na MPR verificou-se um forte movimento de inovação, por exemplo ao nível do design, e a resistência à mudança é contrariada também pela TAP e pela MPR, a TAP fornecendo o exemplo dos diversos planos sectoriais de recuperação de eficiência, a MPR, com todas as mudanças necessárias para adaptar empresa à nova estratégia. Na própria Lisnave, a resistência existente verificava-se essencialmente em termos de regalias e direitos adquiridos, e não na implementação de novos métodos de trabalho. A moral baixa é também contrariada pela TAP e pela MPR que mostraram em diversos momentos uma capacidade de mobilização verdadeiramente surpreendente. Quanto à erosão de recursos, também se viu que pode bem inverter-se esta situação, talvez não a transformando em rentabilidade mas pelo menos diminuindo a pressão. Mais uma vez, os casos TAP e MPR são esclarecedores, pois tanto uma como outra empresa viveram situações em que tinham dificuldade em financiar-se na banca, tendo passado para situações muito mais favoráveis sem grandes mudanças financeiras, mas mostrando uma nova dinâmica e uma nova consistência estratégica.

Em relação à perda de credibilidade da gestão e ao conflito, fenómenos que andam geralmente associados, resulta bastante claro de todos os casos que, sendo verdade que em situação negativa os fenómenos se verificam, como o provam, por exemplo na TAP e na Lisnave a contestação sistemática que os sindicatos moviam às respectivas administrações, também nos parece resultar claro em todos os casos que é possível inverter esta situação, desde que se definam políticas claras de integração dos recursos humanos no processo. Na Lisnave foram possíveis os acordos de concertação social formais ou tácitos que permitiram interromper a escalada de contestação e ultrapassar os últimos anos com relativa paz social. Na TAP, não só se conquistou a paz social como começava a desenhar-se o apoio dos trabalhadores às políticas de recuperação da

empresa. No caso MPR, tudo isto aparece de forma muito mais clara, embora envolva mais um passo que os casos anteriores: a contestação a uma equipa descredibilizada foi seguida por uma fase de grande mobilização para a recuperação da empresa, conseguida por uma nova equipa com novos métodos de trabalho e com planos credíveis, à qual sucedeu depois a dura contestação quando os trabalhadores deixaram de perceber os objectivos e o caminho trilhado pela empresa, não perceberam os despedimentos efectuados, e pior do que isso não concordaram com os critérios adoptados. O não pagamento de salários apenas despoletou a situação que estava já germinando entre os recursos humanos na MPR.

Da mesma forma, foi possível conquistar a paz social no seio de uma crise, mantendo-se embora as dificuldades, através de acções apropriadas, que incluíram uma política de diálogo e uma actuação que foi percebida como benéfica para a organização. A Lisnave, especialmente, parece demonstrar que, mesmo sem o projecto mobilizador é possível, decerto não a mobilização e a generosidade dos trabalhadores, mas pelo menos a *paz social*, a sua não oposição às acções de gestão da empresa.

Por conseguinte, podemos dizer que os fenómenos estudados associados às crises, mantêm-se correctos na condição de consideramos que se está no âmbito de uma tendência maioritariamente negativa. O que implica que exista também uma tendência positiva, mais fraca na situação referida, mas que a qualquer momento pode tornar-se preponderante.

4.3 – Os Processos de Declínio não são Lineares nem Unidireccionais

Por outro lado, pensamos que resultou manifesta nos casos a adequação do conceito de *Dinâmicas de Crise*, que alargava o entendimento da interacção entre causas de crise e o enquadrava num sistema que incluía outros factores como os constrangimentos e as acções de gestão. Nesse sentido os processos de declínio estudados demonstraram não ser nem lineares, não apresentando uma linha contínua de desenvolvimento, nem unidireccionais, não se desenvolvendo apenas numa direcção.

4.3.1. – Os Processos não são lineares

De facto, os três processos estudados não foram lineares em nenhum dos casos. Em todas as empresas se verificaram declínios que levaram algum tempo a manifestar-se, e em todas se manifestaram diversas crises com respostas diferentes mas que representaram um corte com a linha evolutiva anterior. Note-se que, quando a crise não era resolvida positiva nem negativamente, as empresas pareciam sair num nível superior ao atingido no ponto mais grave da crise, mas que não chegava a atingir o ponto que inverteria a tendência, já que recomeçava imediatamente a descer.

Embora na MPR, esta situação não seja muito evidente, faltando no caso uma clara delimitação das crises anteriores à gestão da equipa de Carlos Antero, parece-nos que a falência representa sem dúvida um salto, uma descontinuidade radical na evolução da empresa. Na TAP, porém a situação já aparece muito clara, com os seus “processos de recuperação”, das quais saía em situação cada vez mais problemática, até ao ponto mais baixo que coincidiu com a entrada da equipa de Fernando Pinto. Mas neste aspecto, o caso mais elucidativo será o da Lisnave, que cada vez que saía de uma crise, verificava que possuía menos recursos, se encontrava mais fraca do que quando nela entrara.

Aconteceu com a crise da Rocha-Conde de Óbidos, aconteceu com a crise associada ao Fundo Margueira.

4.3.1. – Os Processos não são unidireccionais

Paralelamente, o processo não foi unidireccional, por exemplo na Manuel Pereira Roldão. Talvez até com uma intensidade menor mas com muito maior percepção, na MPR percebe-se a luta titânica entre os factores negativos e os factores positivos, entre, por exemplo, os sucessos ao nível do *design* e os inultrapassados problemas de produtividade, numa luta tão renhida que, até muito perto do fim, seria difícil adivinhar que a empresa iria fechar. O processo tão pouco foi unidireccional na Lisnave, onde o sistema *hidrolift*, dos mais avançados do mundo em termos de reparação naval, a localização geográfica, as acções de gestão buscando eficiência, acompanhavam os problemas gerados pelo excesso de pessoal, a escassez de recursos, o não pagamento de salários, a dificuldade em conseguir encomendas suficientes, exemplos de factores de sinal contrário cada qual influenciando a evolução da empresa num sentido diferente. O processo ainda não foi unidireccional na TAP, onde os aspectos negativos, da degradação da competitividade e dos recursos, os conflitos laborais, a falta de eficiência de exploração que chegaram a apontar para o fecho da empresa, nunca deixaram de ser confrontados com factores positivos como a frota jovem, a qualidade da operação e da manutenção, a própria imagem da empresa.

Por consequência, pode dizer-se que todos os três casos apontam para a existência *ao mesmo tempo* de tendências negativas e de tendências positivas num processo de crise.

4.4 – A Evolução das Dinâmicas de Crise é Conflitual

Neste âmbito, o próprio modelo de análise proposto pareceu adequar-se bem à realidade estudada contribuindo identificar esta dimensão. Mesmo a sua representação gráfica – que convém não confundir com o modelo em si –, ajuda a perceber de que forma as causas iniciais, os constrangimentos e as acções de gestão concorrem numa evolução conflitual das dinâmicas de crise, entendidas como tendências que se defrontam mutuamente umas com as outras, interagindo em sentidos opostos, umas tentando recuperar a empresa, outras arrastando-a no sentido do fracasso.

4.5 – Condições para a Inversão das Dinâmicas de Crise

Nesta relação conflitual, interessava-nos particularmente estudar as inversões de tendência das dinâmicas de crise. Neste aspecto parece-nos que, para o bem e para o mal, todas as empresas testemunhavam inversões de tendência nas suas dinâmicas de crise, mesmo, como aconteceu na TAP e na MPR, partindo de situações muito negativas.

Para inverter as dinâmicas de crise negativas, vimos que não era suficiente a correcção de eventuais causas da crise, ou mesmo de políticas sectoriais, mas que, garantido um patamar mínimo de operacionalidade, a gravidade da situação de partida não impede a recuperação.

De facto, e este é um resultado que emergiu por si próprio aquando da aplicação do modelo de análise aos casos, parece que, enquanto a empresa está viva, com um nível mínimo de capacidades e na condição de manter os *Factores Críticos de Sucesso* que

justificam a sua própria existência, é possível inverter uma tendência negativa. É sobre estes factores críticos de sucesso, que a gestão, pode construir e aplicar um **projecto estratégico de recuperação da empresa**, que suporte e oriente toda a acção posterior.

Naturalmente, esse projecto estratégico precisa identificar os aspectos onde a empresa irá reconquistar a rentabilidade perdida. Na Lisnave, foi a procura absoluta da redução dos preços através da redução de custos, da flexibilidade e da eficiência operacional. Na MPR, a fabricação de peças difíceis, o design, a procura de novos mercados e segmentos mais rentáveis. Na TAP, a procura de novos mercados a melhoria da eficiência operacional e logística, entre outros.

Mas o projecto estratégico necessita ainda de agir de forma global em todas as áreas da empresa: primeiro em todos os sectores funcionais identificar e resolver os problemas existentes e definir as acções de implementação da estratégia. TAP e Lisnave, em níveis diferentes, parecem-nos mostrar essa acção integrada a todos os níveis da organização para prosseguir os objectivos estratégicos. Já a Manuel Pereira Roldão dá a ideia de não ter agido em todos os sectores de uma forma integrada, deixando por resolver problemas que mais tarde puseram em causa tudo o que de positivo se tinha conseguido.

4.6 – A Importância Especial dos Recursos Humanos

A nível organizacional, parece-nos que a importância especial que tem para a resolução das dinâmicas de crise, tanto para a recuperação como para o fracasso, foi manifesta: a necessidade absoluta de paz social é ilustrada pelos três casos, embora a necessidade de mobilização dos recursos humanos para a recuperação das empresas se verificasse

apenas na MPR e na TAP, não sendo confirmada no caso Lisnave, embora este seja ainda um caso que consideramos não resolvido.

4.7 – A Importância da Resposta Estratégica Consequente

Finalmente, quanto à consequência estratégica, o caso Lisnave não é esclarecedor, mas na MPR, que falhou por inconsequências ao nível da estratégia de recursos humanos e na TAP em que uma estratégia consequente mostrou resultados impressionantes tendo em conta não só a evolução anterior como a própria conjuntura em que foi aplicada, a importância desta resposta estratégica global parece ter ficado bem ilustrada.

No fundo, parece ser necessário, mais do que recursos e benefícios imediatos, um projecto mobilizador para todos os parceiros da empresa, fornecedores, clientes, trabalhadores. Será, como não poderia deixar de ser, um *projecto estratégico consistente* de cuja consecução dependerá a manutenção e aprofundamento da confiança depositada.

5 – Conclusões

Em síntese, de todo o trabalho efectuado até agora, podemos concluir que as **crises empresariais se resolvem de facto, no processo, considerado globalmente.**

De facto, vimos que as causas iniciais, não são decisivas nem determinantes do fracasso empresarial, mas se incluem num conjunto de outros factores constituintes da dinâmicas de crise empresarial. Em todos os casos, na MPR, na Lisnave e na TAP, as causas

iniciais há muito que tinham dado lugar a toda uma situação que, resultando embora dessas causas iniciais, englobava os efeitos, englobava os factores de agravamento/superação e englobava as acções de gestão e se revelava, por isso mesmo, muito mais complexa do que a análise simplista das “causas de fracasso” permite considerar.

Pensamos ter ficado bastante claro que as causas de crise (e não de fracasso!), constituem apenas uma parte de todo o processo de declínio em que outros factores como os seus próprios efeitos, os constrangimentos, as acções de gestão em dinâmicas de crise que marcam a tendência de desenvolvimento do processo.

Por outro lado os processos de declínio estudados demonstraram não ser nem lineares, não apresentando uma linha contínua de desenvolvimento, nem unidireccionais, não se desenvolvendo apenas numa direcção. Podem, assim existir saltos no processo, normalmente antecidos de crises, e mudanças de sentido.

Porém, o próprio sentido de evolução do processo não é mais do que uma tendência, já os factores negativos e positivos concorrem no desenvolver do processo para prevalecerem um sobre o outro.

As tendências podem, por conseguinte transformar-se de positivas em negativas,— desde logo quando se inicia um qualquer processo de declínio é isso que se verifica , mas no decorrer de um desenvolvimento de recuperação isso também acontece muitas vezes — e podem transformar-se de negativas em positivas configurando tendências de recuperação. Isto leva à conclusão importante de que não havendo receitas fáceis para a recuperação, *o fracasso não é inevitável*, embora a recuperação, ao contrário do

fracasso, necessite de uma acção global estrategicamente consistente em que nada de essencial pode falhar.

Essa acção tem que apoiar-se sobre os factores críticos de sucesso da empresa que a tornam interessante para o mercado, sobre um conjunto mínimo de recursos, abaixo do qual a empresa já estará numa “espiral da morte” e a sua recuperação será impossível e sobre os aspectos onde a empresa irá reconquistar a rentabilidade perdida.

É sobre estes elementos que o projecto estratégico se deve basear. Mais do que recursos e benefícios imediatos, deve ser um projecto mobilizador para todos os parceiros da empresa, fornecedores, clientes, trabalhadores. Será, como não poderia deixar de ser, um *projecto estratégico consistente* de cuja consecução dependerá a manutenção e aprofundamento da confiança depositada.

E, no final de tudo, a própria possibilidade de recuperação de um processo de declínio.

6 – Contribuições para Gestão

Uma das principais contribuições deste estudo para a gestão será a de tornar claro que não há respostas fáceis para resolver um processo de declínio. Ao fornecer uma perspectiva global em que todo o processo interage, torna-se evidente que as acções de gestão terão que *agir estrategicamente sobre o próprio processo* e não sobre causas isoladas.

Outra contribuição é a constatação de que não há problemas inevitáveis ou, pelo menos inultrapassáveis; desde que ainda não se esteja na “espiral da morte” é possível encontrar formas de os combater e vencer.

Depois, a chamada de atenção para os erros ligados ao seu próprio perfil: Apesar de ser um dos aspectos menos bem explorados no estudo, poderá servir para iniciar em cada caso ser um processo particular de descoberta, que poderá levar os gestores a sair dele com melhorias ao nível do enquadramento das suas próprias competências e limitações.

Nos aspectos sectorial, organizacional e estratégico da organização, pensamos ter contribuído para hierarquizar a sua importância. Isto não quer dizer que se possa deixar de responder aos problemas sectoriais, mas que tal será em vão se as acções definidas não estiverem integradas numa estratégia consistente e global que tenha também em conta o papel muito específico que se deve reservar aos recursos humanos no esforço de recuperação.

No geral pensamos que esta actuação integrada, esta estratégia consistente de resolução positiva das dinâmicas de crise empresarial, não o podendo assegurar, melhorem, mesmo assim, as probabilidades de sucesso.

E sendo assim, estaria mais do que justificado o labor que nos propusemos, que levámos a efeito e que agora terminamos.

BIBLIOGRAFIA

Albarelo, Luc; Digneffe, Françoise; Hiernaux, Jean Pierre; Maroy, Christian; Ruquoy, Danielle e Saint-Georges, Pierre de; (1997), *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, Lisboa

Almeida, Fernando Neves de (1995) *Psicologia para Gestores*, McGraw-Hil de Portugal, Lisboa

Argenti, John (1976), *Corporate Collapse —The Causes and Symptoms*, McGraw_Hill, Maidenhead, Berkshire.

BDO (1993) *Diagnóstico para Revitalização do Sector de Cristalaria*, BDO, Lisboa

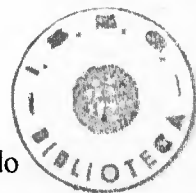
Bankruptcyaction,(2003), *Bankruptcy Prediction Models*, in: www.bankruptcyaction.com/insolart1.html em 20/06/03

Blyton, Paul; Lucio, Miguel Martinez; McGurk ,John e Turnbull ,Peter (2003) *Contesting Globalisation*, International Transport Workers' Federation, Londres

Braudel, Fernand, (1982), *História e Ciências Sociais*, Editorial Presença, Lisboa

Bruno, Albert V., Joel K. Leidecker, e Joseph Harder (1987), *Why Firms Fail*, Business Horizons (Março–Abril).

Bruno, Albert V. e Joel K. Leidecker (1988), *Causes of New Venture Failure: 1960s vs. 1980s*, Business Horizons (Novembro-Dezembro)



Cachudo Nunes & Associados (1993) ,*Estudo de Desenvolvimento da MPR* , Cachudo Nunes & Associados, Lisboa

Cameron, Kim S.; Whetten, David A. e Kim (1987) *Disfunctions Associated With Decline*, Academy of Management Journal, Vol 30, Nº 1, pp 126-138

Cameron, Kim S.; Whetten, David A. e Kim (1987) *Organizacional Effects of Decline and Turbulence*, Administrative Science Quaterly, Vol 32, pp 222-240

Charan, Ram; Useem, Jerry (2002) *Why companies fail*, Fortune Vol: 145 Nº 11 Maio, pp 50

Collegegrad (2004) , *Air Transportation Industry*, Industry Information, in <http://www..com/industries/trans01.shtml>, em 20/04/2004

Cross, Rob e Prusac, Laurence (2002) *The People who Make Organizations Go –Or Stop*, Harvard Business Review, Vol:80, nº 6, Junho

Crosthwaite, Jim ; MacLeod, Neil and Malcolm Bill ,(1997) *Case Studies: Theory And Practice In Natural Resource Management*” in:: www

D’Aveni, Richard A.(1989) *The aftermath Of Organizational Decline: A longitudinal Study of the Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms*, Academy of Management Journal , Vol 32, nº 3, 577-605

Davis, David (1988) , *How to Turn Around a Company* , Director Books, Cambridge

Denzin, Norman K. e Lincoln, Ivonna S. (1994) *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Londres

Eidleman, Gregory J. (1995) *Z scores - A Guide to Failure Prediction*, The CPA Journal Online, in www.nysscpa.org/cpajournal/old/16641866.htm em 20/05/04

Faria, Miguel , (2001), *Lisnave, Contributos para a História da Indústria Naval em Portugal*, Ed. Inapa, Lisboa

Fuertes, Mónica Ordiz, (2002) *Análisis Estratégico*, in: www.uch.edu.ar/rrhh em 14/06/03

Gittins , Robert (2001), *Qualitative Research: An Investigation into Methods and Concepts in Qualitative Research*, technical paper, in www.informatics.bangor.ac.uk/~rgittins/ em 20/09/03

Godinho, Célia e Nunes, Catarina (2001) *Produção de Vidro- Uma Tradição Nacional*, GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, Lisboa

Harvard Business Review(2002) *A Strong and Useful Light*, HBR, Maio, 12

Harvey, Geraint e Peter Turnbull (2002) *Contesting the Crisis- Aviation Industrial Relations and Trade Union Strategies After 11 September*, International Transport Workers' Federation, Londres

Hunter, John; Isachenkova, Natalia (2001) *Failure Risk: A comparative study of UK and Russian firms*, Journal of Policy Modeling [JMO] , Vol: 23

ITF (2002), *Is There a Better Way to Regulate the Shipping Industry*, in: www.itf.org.uk/publications/Body_publications.html

- Jarzabkowski, Paula (2003), *Contradiction and Coherence: Managerial Contributions to Strategic Activity*, Aston University, Birmingham
- Johnson, Douglas R. e Hatch, Nile W. (ano não indicado), *The Concept of Strategic Coherence*, in: <http://marriottschool.byu.edu/emp/nile/bm499/handouts/s-cohere> em 20/05/04
- Jornal de Empresa “Informação TAP- Air Portugal, nºs de 2000, 2001 e 2002
- Jornal de Empresa “G News” (Gestnave) de 1998 a 2002.
- Lopez, George (2001), *Trouble ahead?* Australian CPA, Vol. 71, 56
- Lurie, Geoffrey D. (1992) *Ten Rules for a Company in Trouble*, Business Horizons, Setembro-Outubro
- Makridakis, Spyros (1991) *What Can We Learn from Corporate Failure?*, Long Range Planning, Vol 24, Nº 4, pp 115-126
- Mintzberg, Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. The Free Press, New York.
- Mintzberg, Henry ; Ahlstrand, Bruce e Lampel, Joseph (2000)., *Safari de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planeamento Estratégico*, Bookman, Porto Alegre
- Moberg, David (2002), *10 Lessons from corporate collapse*, Independent Media Institute, www.alternet.org .
- Neely, Andy (2002) *Avaliação de Desempenho de Empresas*, Editorial Caminho, Lisboa.

- Nevado, Pedro, (2001) *A Metodologia de Estudo de Casos na Investigação em Gestão: Questões Preliminares*, in: Ensaio de Homenagem a Rogério Fernandes Ferreira, ISEG, Lisboa
- Neves, João Carvalho das (1997) *Diagnóstico e Plano de Acção para a Recuperação – Uma Visão de Mercado e de Crítica ao CPEREF*, Comunicação ao “Seminário Gestão e Liquidação Judicial: O Estado da Arte em Portugal”, Lisboa
- Pate, Carter (2002) *The Phoenix Forecast: Bankruptcies and Restructurings 2002*, Price Waterhouse e Coopers, in: www.pricewaterhousecoopers.com
- Peacestudiosonline, (2003) ,*Case Study Research*, in: www.peacestudiosonline.org/Case%20Studies.DOC, em 20/09/03
- Pereira, Victor Lopes (2002) *O Aprendiz de Feiticeiro- A Implicação dos Recursos Humanos nos Sistemas de Certificação de Qualidade*, in: UAL, Anais- Série Sociologia, Vol III, Edual, Lisboa
- Perry, Stephen C. (2001) *The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the U.S.A* , Journal of Small Business Management 39(3), pp. 201–208
- Popper, Karl, R (1988), *O Universo Aberto*, Publicações D. Quixote, Lisboa
- Porter, Michael (1994), *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*, Monitor Company , Forum para a Competitividade, Lisboa.
- Press Research de Artigos de Imprensa sobre a TAP, MPR e Lisnave , 1980- 2003

PROM (1988), *Candidatura ao Programa IV de Engenharia Financeira do Pedip*, PROM, Lisboa

Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc Van (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, Lisboa

R. Stoecker (1991) *Evaluating and rethinking the case study*, Sociological Review, 39(1)

Relatórios e Contas Lisnave, 1996 a 2002

Relatórios e Contas MPR, 1987 a 1992

Relatórios e Contas TAP, 1998, 2000, 2001, 2002

SaeR, (1994), *Análise de Risco Sector Cristalaria*, Saer, Lisboa

Sales, Matias, (2002), *Capital Humano y Estrategia del Negocio*, Performance Management, www.uch.edu.ar/rh, em 14/06/03

Sanchez, M.P. e Chaminade, C. (1999) *Case study Research. Application to the Analysis of Intangible*. Comunicação ao Congresso V RICTES, Santiago de Compostela. Novembro, 1999

Santadré, José (Coordenação) (1998), *Empresas em Dificuldade - Actuações para o Fomento do Emprego*, Observatório do Emprego e Formação profissional, Lisboa

Sathish/o Sritharan, *Understanding the Case Study Approach* (2002), in:

www.comp.nus.edu.sg/~sath/CS4250CaseStudy.doc em 20/09/03

Slywotzky, Adrian J. e Wise, Richard (2002) *The Growth Crisis – And How to Escape It*, HBR, Vol. 80,Nº 7, Julho

Sullivan, Teresa; Warren, Elisabeth e Westbrook (1999) *Financial Difficulties of Small Business and Reasons for Their Failure*, Small Business Research Summary, nº 188, Março

TAP, (1996) , *Meio Século de Operação*, TAP-Air Portugal ,Lisboa

Tellis, Winston (1997) *Application of a Case Study Methodology* , The Qualitative Report, Volume 3, Nº 3, Setembro, in: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html>

Woodward, David, (1994), *Making a drama out of a crisis*, Director [DRT] , Vol: 55

Yin, Robert K. (1994), *Case study research: Design and methods* , Sage Publishing Beverly Hills.